

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Ivana Rydvalová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Ivana Rydvalová

Časový snímek ředitelky mateřské školy
The time frame of the director of kindergarten

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 5.4.2014

.....
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat všem ředitelkám mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu.

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce s názvem „Časový snímek ředitelky mateřské školy“ se zabývá analýzou času ředitelek mateřských škol. Vychází ze základních poznatků řízení času a oblasti sebeřízení. Dále nahlíží na časový snímek jako na jednu z technik, kterou lze úspěšně analyzovat svůj čas.

Nedílnou součástí práce je její výzkumná část, která je zaměřena na zjištění skladby a rozsahu jednotlivých činností ředitelky mateřské školy v souvislosti s její funkcí.

Tato práce je nabídkou, jak lze vhodnými technikami docílit lepšího hospodaření s časem a najít rovnováhu spokojenosti pracovního a osobního života.

KLÍČOVÁ SLOVA:

čas, časový snímek, přímá pedagogická činnost, sebeřízení, řízení času, ředitelka mateřské školy

ABSTRACT:

The thesis called „The time frame of the director of kindergarten“ deals with time analysis of directors in kindergartens.

It comes out of basic knowledge of time management and the area of self-management. Further on it sees the time frame as one the techniques for successful time analysis.

The integral part of the thesis is the research focused on a composition and a range of the various activities of the kindergarten director, which are related to her status.

This thesis is an offer how to attain better time management with suitable methods and how to find a balance in between job satisfaction and a personal life.

KEY WORDS:

Time, time frame, in-class activities, self-management, time management, director of kindergarten

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 Timemanagement.....	8
1.1 Timemanagement 1.generace.....	8
1.2 Timemanagement 2.generace.....	8
1.3 Timemanagement 3.generace.....	9
1.4 Timemanagement 4.generace.....	9
2 Selfmanagement.....	9
2.1 Sebepoznání.....	9
2.2 Seberozvoj a sebehodnocení.....	10
2.3.Proaktivita.....	10
3 Vize, stanovení cílů.....	11
4 Členění času.....	12
5 Analýza času.....	12
5.1 SWOT analýza času.....	13
5.2 Záznam časového snímku.....	13
5.2.1 Soupis činností.....	14
5.2.2 Analýza jednotlivých činností.....	15
5.2.3 Korekční opatření.....	15
5.2.4 Doporučení při vytváření časového snímku.....	16
6 Techniky řízení času.....	16
6.1 Zvážení priority úkolu.....	16
6.2 Plánování.....	17
6.3 Delegování.....	18
6.4 Respektování našeho biorytmu.....	19
6.5 Obrana času.....	19
6.5.1 Umět říci „ne“.....	19
6.5.2 Děláním více věcí najednou.....	20
6.5.3 Odkládání.....	20
6.5.4 Různá vyrušení.....	20

Závěr.....	20
EMPIRICKÁ ČÁST.....	21
7 Výzkumné šetření.....	21
7.1 Cíl výzkumného šetření.....	21
7.2 Stanovení výzkumných otázek.....	21
7.3 Metody šetření.....	21
7.3.1 Kvantitativní výzkum.....	21
7.3.2 Kvalitativní výzkum.....	22
7.3.3 Pilotní výzkum.....	22
7.4 Vzorek výzkumného šetření.....	22
7.4.1 Dotazníkové šetření.....	22
7.4.2 Šetření polostrukturovanými rozhovory.....	22
7.5 Výsledky šetření.....	23
7.5.1 Výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením.....	23
7.5.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření vzhledem k výzkumným otázkám	34
7.5.3 Výsledky zjištěné polostrukturovanými rozhovory.....	35
7.5.4 Interpretace výsledků polostrukturovaných rozhovorů vzhledem k výzkumným otázkám.....	45
8 Souhrnné výsledky výzkumného šetření.....	47
ZÁVĚR PRÁCE.....	49
Seznam použité literatury a internetových zdrojů.....	50
Seznam použitých zkratk.....	51
Seznam tabulek a grafů.....	52
Seznam příloh.....	54
Přílohy.....	55

ÚVOD

Čas je nedílnou součástí našeho života. Plyne podle vlastních zákonitostí, zastavit ani ovládnout ho nemůžeme. Je jen na nás, jak si zorganizujeme svůj život, aby nás pocit nedostatku času nezačal ovládat.

Oblast timemanagementu je stěžejní v práci a životě každého vedoucího pracovníka. Z pozice, kterou zastává, je jeho úlohou řídit a vést své podřízené zaměstnance, vytvářet v organizaci podnětné prostředí, které by směřovalo k realizaci vytýčených cílů. Je zodpovědný za rozvoj, přínos a výsledky dané organizace.

Aby toto bylo v silách vedoucího pracovníka, měl by se naučit zvládat základní techniky timemanagementu. Začít ale musí sám u sebe, u svých schopností a možností.

Téma závěrečné práce „Časový snímek ředitelky mateřské školy“ je zajímavé a skýtá mnoho možností, jak objektivně i kriticky nahlédnout na vlastní hospodaření s časem.

Základním cílem práce je zmapovat časový snímek ředitelky mateřské školy.

Dílními cíli práce jsou objasnit, jaký je stav využívání techniky časového snímku ředitelkami mateřských škol, analyzovat jejich pracovní a osobní čas a zjistit, jak stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy ovlivňuje její řídicí práci.

Teoretická část práce se zabývá zákonitostmi timemanagementu v jeho obecné rovině. Výsledky výzkumného šetření jsou popsány v empirické části, která je zaměřena na zjištění skladby a rozsahu jednotlivých činností ředitelky mateřské školy v souvislosti s její funkcí.

Ke zjištění potřebných dat bylo použito metody dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Cílem bylo najít odpověď na stanovené výzkumné otázky.

Poznatky zjištěné v závěrečné práci by měly být přínosem pro posluchače studia školského managementu. Ředitelům všech škol techniku časového snímku vřele doporučuji jako významnou sebereflexi jejich hospodaření s časem. Počínat si vůči času zodpovědně je nezbytnou schopností každého řídicího pracovníka, jehož úkolem je vést podřízené zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Timemanagement

Timemanagement - řízení času lze chápat jako metodu, jak efektivně a smysluplně disponovat se svým časem.^[1]

Smyslem řízení času je snaha dokázat i při vysokém pracovním nasazení žít spokojeně a vyrovnaně.

Někteří autoři uvádějí skutečnost, že čas v podstatě řídit nelze. „*Pojem řízení času v sobě obsahuje zásadní rozpor. Člověk čas nijak řídit nemůže, řídit můžeme pouze sami sebe. Řízení času proto nutně musí znamenat řízení vlastní osoby.*“^[2]

Dobré hospodaření s časem je předpokladem úspěchu ve všech oblastech našeho bytí. Není záležitostí pouze vedoucích pracovníků, ale každého, kdo se snaží vnést do svého života řád a vytěsnit z něj přetíženost, stres. Je prevencí před chaotickým jednáním, vznikem konfliktů.

V souvislosti s vývojem timemanagementu byly definovány čtyři generace řízení času, z nichž každá má svá specifika. *Každá následující generace vychází z předešlé, staví na ni a je dalším krokem na cestě k lepšímu řízení našeho života.*^[3]

1.1 Timemanagement 1. generace

Pro 1. generaci řízení času je typické používání jednoduchých pomůcek – zápisníků, lístečků, kterými se vede seznam požadovaných úkolů bez stanovených termínů a priority jejich vyřízení. Smyslem je zamezit možnosti zapomínání.

1.2 Timenagement 2. generace

Navazující 2. generace řízení času již využívá plánovacích pomůcek a v podobě diářů či pracovních kalendářů přiřazuje úkolům jasný termín ukončení. Má tak předejít hromadění úkolů v jednom dni a dodržení termínu dokončení požadovaných úkolů.

¹ TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí., s. 108

² SEIWERT L. J., TRACY B: Jak sladit práci a osobní život...a udržet si tělesnou i duševní pohodu, s. 27

³ COVEY, S.R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, s. 143

1.3. Timemanagement 3. generace

3. generace řízení času je ukazatelem současného stavu. Rozšiřuje předchozí generace řízení času o stanovení priority úkolů. Pracuje s cíli, jak krátkodobými, tak dlouhodobými, zmiňuje denní plánování jako nástroj dosažení stanovených cílů. Covey ^[4] uvádí, jak pouhé řízení času, založené na úsporném vynakládání času, není ve svém důsledku až tak produktivní. Upozorňuje na skutečnost, kdy striktní dodržování plánů člověka svazuje, neakceptuje jeho osobní život. Tyto nedostatky se snaží řešit 4. generace řízení času.

1.4 Timemanagement 4. generace

Tato generace řízení času se liší od těch předchozích tím, že v řízení času upřednostňuje člověka s jeho životními cíli, hodnotami. Zohledňuje vzájemné vztahy a spokojenost člověka v souladu s jeho postavením. Smyslem není vyhledávat další plánovací systémy, ale usilovat o tvůrčí a aktivní přístup, který je v souladu s naším přesvědčením. Výsledkem je vysoká motivace, dlouhodobá osobní a pracovní výkonnost.

2 Selfmanagement

Řízení času je nedílnou součástí sebeřízení. Všechny doporučené pomůcky, rady a metody nám budou k ničemu, pokud je nepřijmeme za vlastní a nebudou vycházet z našich vnitřních potřeb, hodnot a našich možností.

Selfmanagement v přeneseném významu znamená řízení sebe sama. Je v kompetenci každého člověka chtít vlastní vůlí něco změnit, poučit se ze svých chyb, být motivovaný se učit něčemu novému a mít snahu stále na sobě pracovat. Představuje převzetí odpovědnosti nad svým životem. Sebeřízení je také základním předpokladem efektivního řízení druhých.

Lhotková ^[5] definuje sebeřízení jako stanovení vlastních priorit na základě co nejúplnějšího sebepoznání.

2.1 Sebepoznání

Sebepoznání je dlouhodobý proces, při němž získáváme informace o sobě a to zpětnou vazbou okolního prostředí nebo vyvozených z výsledků vlastní činnosti.

⁴ COVEY, S.R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, s. 143

⁵ LHOTKOVÁ, I., RAISOVÁ, T., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.: Selfmanagement, s.31

Sebepoznání vychází z uvědomění si své vlastní osobnosti, pravdivého posouzení toho:

- Jaký jsem? Co už znám, umím, dokážu?
- Jaké jsou moje hodnoty?
- Jaké mám přednosti a nedostatky?
- Co, kdo je pro mě nejdůležitější?
- Co oslabuje nebo naopak zvyšuje mou výkonnost?

Tureckiová ^[6] v souvislosti se sebepoznáním a rolí ředitele školy jako hlavního představitele této organizace představuje sebepoznání jako významnou klíčovou osobní a sebereflexivní kompetenci, která mu napomáhá úspěšně zvládat jeho pracovní role.

2.2 Seberozvoj a sebehodnocení

Jako další nedílnou součást sebeřízení uvádí Veber ^[7] oblast seberozvoje a sebehodnocení.

Vzdělávání po celou dobu života, získávání nových znalostí a kompetencí jsou nezbytné pro naše uplatnění ve společnosti.

Sebehodnocení je zaměřeno na hodnocení průběhu a výsledku našeho úsilí vzhledem k stanoveným cílům. Jak jsme byli úspěšní, jakých chyb jsme se dopustili, co je možné zlepšit.

2.3 Proaktivita

Covey ^[8] předkládá význam osobního přístupu v sebeřízení a uvádí pojem proaktivita.

„Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za vlastní život, jednat iniciativně a nést vlastní odpovědnost za to, že se věci stanou.“

Předjímat možné příležitosti pro svůj osobní rozvoj je opakem reaktivity – pouhého reagování na již vzniklé situace. To vše vyžaduje změnu našich návyků, přístupu, překonání paradigmat. Reaktivní chování je většinou závislé na vlivu a podmínkách okolního prostředí, naopak *„proaktivní chování je mnohem více výsledkem vlastní vědomé volby než výsledkem životních podmínek, spíše než na pocitech je založeno na hodnotách“*. ^[9]

⁶ LHOTKOVÁ I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.: Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, s. 9

⁷ VEBER, J., a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace, s. 270

⁸ COVEY, S.R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, s. 68

⁹ COVEY, S.R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, s. 68

3 Vize, stanovení cílů

Je pro nás neobvyčejně důležité vědět, kam jdeme, čeho chceme dosáhnout. Pokud takovou představu nemáme, jen stěží můžeme poznat, zda jsou naše kroky správné či nikoli.

Vize je podoba budoucího ideálního stavu, ke kterému směřujeme a všechny činnosti, které konáme, by jí měly být podřízeny. Stanovit si vizi je i podmínkou správného řízení času.

Abychom mohli svou vizi uskutečnit, je potřeba ji ukotvit do konkrétních cílů, aby se stala přirozenou součástí našeho života.

„Základní principy hospodaření s časem vycházejí z toho, jak je člověk schopen stanovovat si určité životní cíle.“^[10]

Cíl člověka pobízí. Je dobré znát dlouhodobý cíl, ale je vhodné stanovit si cíle krátkodobé, které jsou nám více na dosah. Jejich splnění zajistí radost z úspěchu, posiluje sebevědomí, dodává energii a motivaci do další práce.

Cíle si stanovujeme pro všechny oblasti našeho života. Nezaměřujeme se jen na ty, které se vztahují k naší práci, pracovní pozici, ale v souladu s nimi si vytyčujeme i cíle soukromé, zaměřené na naše rodinné zázemí, osobnostní rozvoj, naše zdraví.

Jejich stanovení by nemělo být nahodilé. Abychom zajistili reálnou šanci jejich uskutečnění, je dobré je ověřit metodou SMART.

- S/Specifický – formulace cíle musí být konkrétní, aby se nastal pouhým přáním.
- M/Měřitelný – stanovený cíl by měl být jednoznačný, umožňující zhodnocení.
- A/Akceptovatelný – cíl musí být pro nás přijatelný a měl by nastiňovat pozitivní východisko.
- R/Realizovatelný – reálnost cílů nám napomáhá lépe cíle uchopit. Dávejme si vysoké, ale uskutečnitelné cíle ve svém životě.
- T/Termínovaný – ukotvení cíle v čase nám dává možnost jeho plnění kontrolovat.

Správné nastavení cílů umožňuje převzít kontrolu nad tím, kam směřujeme a jejich průběžným vyhodnocováním podává informaci, zda jsme na své cestě dostatečně úspěšní, protože *„ti, kteří nemají cíle, jsou navěky odsouzeni pracovat pro ty, co je mají.“^[11]*

¹⁰ BEDRNOVÁ, E. : Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery, s. 50

¹¹ VIRTUE, D.: Chci změnit svůj život, ale nemám na to čas, s. 70

4 Členění času

Štěstí, spokojenost a úspěchy v pracovním i osobním životě závisí především na tom, jak budeme nakládat se svým časem.

Odborníci v oblasti timemanagementu člení čas na pracovní, volný, zdravotní a rodinný ^[12].

- Pracovním časem můžeme označit dobu, kterou věnujeme našim pracovním povinnostem. Tento čas souvisí s našim žitím, zajišťuje nám finanční zabezpečení, sebeuplatnění.
- Zdravotní čas věnujeme spánku, jídlu, hygieně, zdravotní péči, cvičení, relaxaci.
- Rodinný čas je čas, který sdílíme s dětmi, partnerem, rodinou, ale věnujeme ho i péči o domácnost.
- Volný čas je doba určená jen pro nás a naše zájmy, koníčky. Doba, ve které konáme činnosti podle své vůle, čerpáme energii pro další pracovní činnost.

Čas lze také členit na čas pracovní a mimopracovní. Přičemž mimopracovní čas se dále dělí na čas vázaný a volný. ^[13]

Jednotlivé oblasti našeho života jsou spolu úzce svázány, vzájemně se prolínají a nelze je od sebe oddělit. Je podstatné najít jejich vhodnou rovnováhu, aby žádná nebyla odsunuta do pozadí.

Skloubit pracovní a osobní život a nastavit správný poměr jednotlivých časů je důležité nejen pro naši spokojenost, ale i výkonnost. Uhlig ^[14] přímo definuje: „*Všední dny v práci a v soukromí jsou navzájem ve velmi těsném vztahu. Efektivní timemanagement zohledňuje celý život a usiluje o to, aby harmonizoval klíčové aktivity všedního dne.*“

5 Analýza času

Na cestě k cíli je nezbytné se občas zastavit a zhodnotit průběh našeho úsilí. Využíváme čas dostatečně produktivně? Co nás o čas připravuje? Máme dostatečně vhodné podmínky? Efektivnějšího hospodaření časem lze dosáhnout jeho důkladnou analýzou.

¹² LHOTKOVÁ, I., RAISOVÁ, T., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.: Selfmanagement, s. 33

¹³ ŠAFR, J.; PATOČKOVÁ, V. Trávení volného času v ČR ve srovnání s evropskými zeměmi.[online]. Naše společnost, 2010/2

¹⁴ UHLIG, B.: Time management, Staňte se pánem svého času, s. 22

5.1 SWOT analýza času

Jednou z možností je provést rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy. Tento strategický nástroj se nejčastěji využívá v rámci celé organizace. Zabývá se procesy a vztahy uvnitř organizace, tak její pozicí v interakci s vnějším prostředím. Lze ji ale dobře využít i pro analýzu času, kdy silné a slabé stránky řeší osobnost vedoucího pracovníka v jeho práci s časem. Příležitosti zde vedoucímu pracovníkovi pomáhají jeho čas řídit, naopak hrozby na řízení času působí negativně. ^[15]

Sebeřízením, vhodnými nástroji a organizačním zajištěním lze slabé stránky či odhalené hrozby eliminovat a zlepšit tak podmínky pro práci s časem.

5.2 Záznam časového snímku

Jedním z důvodů neefektivního využívání času může být vykonávání věcí podle stereotypních způsobů. Ztrácíme tak schopnost vidět své nakládání s časem kriticky.

Velmi pravdivý pohled nám může podat vytvoření časového snímku. Zmapování současného stavu je cesta ke zlepšení hospodaření se svým časem.

Drücker ^[16] upozorňuje na skutečnost, jak „*efektivní znalostní pracovníci nezačínají svými úkoly, nezačínají ani svým plánováním, začínají hledáním, kam jejich čas mizí. Pak se pokoušejí svůj čas řídit a omezovat neproduktivní požadavky na ně kladené.*“

Pacovský ^[17] též uvádí: „*Zastavení a ohlédnutí je zkrátka prvním krokem, abychom mohli jít úspěšně vpřed v kterékoli oblasti svého života. Aby bylo možné dělat účinná opatření, je nutné vědět, kam plyne náš čas.*“

Technika časového snímku spočívá ve sledování a zaznamenávání veškerých aktivit v určitém intervalu s cílem zjistit přehled o jednotlivých činnostech, jejich proporce. Podává nám pravdivou informaci, zda činnosti, které vykonáváme, jsou dostatečně efektivní. Náš pracovní výkon ovlivňuje nejen momentální stav zdravotní – fyzická kondice či duševní rozpoložení, ale i naše zázemí – rodina, vztahy, přátelé.

¹⁵ LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.: *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, s. 38

¹⁶ DRÜCKER, P.F. : To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 192

¹⁷ PACOVSKÝ, P.: *Velká kniha o uspořádání času*, s. 52

Vzhledem k tomu, že tyto oblasti našeho života spolu velmi úzce souvisí, musíme čas pojmout jako celek. Ideální je proto do časového snímku zahrnout všechny činnosti celého dne a to minimálně po dobu 7 dnů. Obecně platí, že větší vypovídací hodnotu má delší časový úsek.

Pro objektivní posouzení volíme obvyklý týden. Vynecháme týden, který se tomu běžnému vymyká (dovolená, služební cesta, inspekce ve škole apod.)

Bedrnová^[18] k časovému snímku říká: „*Vypracovaný časový harmonogram by měl zahrnovat graficky vyjádřený přehled aktivit v čase, dále propočítané množství času věnovaného určitým aktivitám. V následné analýze by měly být identifikovány časové rezervy a žrouti času, zjištěny chybějící aktivity, uveden závěr a určitý návrh řešení.*“

5.2.1 Soupis činností

Jednou z možností je jednoduše zapisovat na list papíru jednotlivé činnosti a časy, jak jdou po sobě. Vznikne nám tak sled činností se zaznamenaným časem, který jsme dané činnosti věnovali. Další možností je rozdělit si den na 5 – 15 minutové úseky a jednotlivé činnosti do nich zapisovat. Adair^[19] doporučuje si předem očekávané činnosti pojmenovat symboly a ty pak vpisovat do připraveného záznamu (např. P-pohovor, T-telefonování apod.). Pacovský^[20] nabízí zaznamenávání do předepsaného přehledu očekávaných činností, kde za každou započatou ¼ hodinu k příslušné činnosti zapíše čárku.

Metody zaznamenávání času nejsou tak podstatné, ale důležité je, že se záznam učiní v době události samé, a nikoli později podle paměti.^[21]

Zapisujeme nejen dobu pracovní, ale i čas mimopracovní. Pokud chceme získat více informací, můžeme si k jednotlivým údajům poznamenat i bližší údaje. Zda šlo o činnost plánovanou či nikoli, byla-li činnost opravdu důležitá nebo pouze naléhavá, zda a čím/kým jsme byli v dané činnosti vyrušeni, apod.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E. : Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery, s. 53

¹⁹ ADAIR, J.: Hospodaření s časem, s. 33

²⁰ PACOVSKÝ, P.: Velká kniha o uspořádání času, s. 52

²¹ DRÜCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 197

5.2.2 Analýza jednotlivých činností

Pro dosažení vypovídací hodnoty je potřeba po ukončení sledovaného období činnosti vyhodnotit. Na konci dne, resp. týdne časy u jednotlivých činností sečteme a spočítáme jejich procentní zastoupení. Pro přehlednost můžeme získané údaje vyjádřit graficky.

Analýzou získáme přehled o činnostech, kterým jsme se během sledovaného období věnovali. Můžeme tak zhodnotit proporcionalitu činností a zamyslet se nad výsledky.

Podle Druckera ^[22] je analýza času tím nejpřístupnějším a přitom systematickým způsobem, jak analyzovat vlastní práci a promyslet si, co je v ní skutečně důležité.

5.2.3 Korekční opatření

Z analýzy a vyhodnocení zjištěných dat získáme pravdivý obraz našeho hospodaření s časem, který se zřejmě od našich předpokladů a představ bude lišit. Správnou korekcí můžeme naše hospodaření s časem zlepšit.

Příklady korekčních opatření vzhledem k analýze časového snímku:

Tabulka č.1 - Příklady korekčních opatření

Otázky k analýze		Korekční opatření
Stalo by se něco, pokud bychom činnost vůbec nevykonali?	1.	Pokud činnost nepřinesla žádné výsledky, zkusme ji příště nevykonávat.
Objevilo se v časovém snímku i určité množství přesčasové práce?	2.	Přesčasovou práci zkusme eliminovat správnými technikami řízení času.
Byly proporce jednotlivých časů v souladu s našimi hodnotami a představami?	3.	Najdeme rovnováhu mezi jednotlivými časy pro naši osobní spokojenost a zdraví. Vyjít musíme ze stanovených životních cílů.
Zabývali jsme se skutečně důležitými činnostmi?	4.	Důležité činnosti pravidelně zařazujeme do plánování, třeba i po malých částech.
Prováděli jsme činnosti soustředěně?	5.	Věnujme pozornost našemu biorytmu. Naučme se řešit různá vyrušení.
Mohla být některá z činností delegována?	6.	Využijme potenciál a schopností druhých a část činností jim předejme.

²² DRÜCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 204

5.2.4 Doporučení při vytváření časového snímku

V průběhu zaznamenávání časového snímku nás to může svádět ke snaze ovlivňovat své „zaběhnuté“ způsoby, zkreslovat situaci pro lepší výsledek. Vydržme a po celou dobu zaznamenávání časového snímku nekorigujme dlouho zavedené způsoby a korekční opatření učiníme až po analýze celého časového snímku.

Adair^[23] k tomu říká: *„Začít a pokračovat vyžaduje disciplínu, avšak až se do toho dostanete, vše vám zabere daleko méně času, než jste si mohli myslet.“*

Pro hlubší poznání je vhodné ještě před samotným zaznamenáváním vyplnit připravený formulář časového snímku dle našeho odhadu. Zapsat činnosti, které ve sledovaném času očekáváme a odhadnout čas, který pro dané činnosti předpokládáme.

Následné porovnání odhadovaného času a skladby činností se skutečností zjištěnou zápisem časového snímku pro nás může být velmi zajímavé.

Je určitě přínosné zaznamenávání časového snímku s určitým odstupem opakovat. Analýzou časového snímku můžeme určit, kolik času máme na skutečně důležité úkoly, které představují přínos pro naši práci i náš život. Získáme pravdivou informaci o trávení našeho času.

Při správném použití je časový snímek významnou sebereflexí, která má velkou výpovědní hodnotu a pomůže nám řídit svůj čas daleko efektivněji.

6 Techniky řízení času

Efektivita - dosahování co nejlepších výsledků při vynaložení minimálního úsilí lze docílit osvojením si některých z technik řízení času.

6.1 Zvážení priority úkolu

„Potřebujete si být jisti záměry, plány a cíli své práce. To vám poté ukáže, jaké jsou vaše priority z hlediska důležitosti a naléhavosti, což nemusí být vždy totéž“ uvádí Addair ^[24] proto, abychom se věnovali tomu, co má pro nás skutečný smysl. Soustředění na opravdu důležité záležitosti je součástí již zmíněné 4. generace řízení času.

²³ ADAIR, J.: Hospodaření s časem, s. 32

²⁴ ADAIR, J.: Hospodaření s časem, s. 30

Veber ^[25] doporučuje při určování priorit rozdělit čas do tří skupin úkolů:

- A Významné úkoly, které je potřeba zařadit do programu a postupně je třeba řešit
- B Středně důležité úkoly, které mohou být delegovány, nebo budou námi řešeny, ale až po vyřešení významných úkolů skupiny A
- C Nejméně podstatné úkoly, které budou odloženy po vyřešení úkolů typu A a B

Pro nalezení priority je vhodné využít některý z osvědčených principů:

Paretův princip 80/20 je založený na teorii, že 80% výsledků vychází z 20% příčin.

Princip lze aplikovat na různé aspekty našeho života. V rámci řízení času nám doporučuje nevěnovat se 80% nepodstatných věcí, ale zabývat se těmi 20%, které jsou zásadní pro efektivitu naší práce.

Eisenhowerův princip člení priority do 4 kategorií:

- Důležité a naléhavé – jsou záležitosti akutní, které nesnesou odkladu, jsou důležité i pro nás samotné. Jejich nesplnění by nás ve svém důsledku mohlo ohrozit.
- Důležité a nenaléhavé – zde se nacházejí úkoly stěžejní pro naše dlouhodobé cíle. Povaha jejich nenaléhavosti ale často svádí k odsouvání jejich realizace.
- Nedůležité a naléhavé – zastupují události většinou operativního charakteru, které lze ale dost dobře předat k vyřízení někomu jinému.
- Nedůležité a nenaléhavé – záležitosti, ke kterým často a rádi unikáme, ale s našimi dlouhodobými cíli nemají téměř co do činění.

6.2 Plánování

Plánování vychází z poznání všech okolností, které nás mají dovést k vytčenému cíli.

„Je to nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky němu budete schopni vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které je potřeba hasit.“ ^[26] Základem plánování je určení cílů a způsobů jejich dosažení. Každé plánování by mělo být písemně zaznamenáno. Formu a nástroje k plánování si určuje každý sám dle svého uvážení, doporučení spočívá v jednotnosti cílového úložiště. Nemít záznamy na více místech najednou, neztrácet čas převáděním informací. Mít jeden systém a to vždy po ruce.

²⁵ VEBER, J., a kol. Management: Základy-prosperita-globalizace, s. 273

²⁶ KNOBLAUCH J., WÖLTJE, H.: Time management, Mějte svůj čas pod kontrolou, s. 43

Rozsah naplánovaných činností by měl zaujímat jen určitou část celkového času, je nutné počítat s časovými rezervami. Při plánování činností budme realističtí. Díky analýze časového snímku již můžeme odhadnout svůj čas.

Nabízí se využít pravidla 60/40, kdy plánujeme jen 60 % času, který máme k dispozici, ostatní čas rezervujeme na případné neočekávané záležitosti, vyrušení. Předejdeme tak zkušenosti, že vytýčené záležitosti nemůžeme stihnout.

Při plánování myslíme na čas pracovní, ale současně i na čas pro regeneraci a zdraví, na vztahy, které jsou zásadní pro naše fungování a osobní spokojenost.

Plánování probíhá v různých časových rovinách. Všechny plány, ať už ty dlouhodobé, týdenní či denní by měly spolu být v souladu.

Týdenní plánování je vnímáno více jako flexibilní, ucelenější, s možností vidět naše úsilí v kontextu.

Podstatou je pravidelně zařazovat do svého plánování i náročné cíle, které rozčleníme do dílčích úkolů a snažíme se je v daném období ukončit. Pomůže nám to k tomu věci neodkládat a většinou ty nejstěžejnější úkoly uskutečnit. Kratší úseky jsou také lépe uchopitelné a umožňují větší kontrolu našeho snažení.

6.3 Delegování

Smyslem delegování je ušetřit čas pro skutečně důležité úkoly v řízení a zároveň umožnit rozvíjet schopnosti podřízených zaměstnanců. Delegování nelze ale chápat jako úkolování druhých.

Cipro^[27] popisuje delegování jako předání úkolů podřízenému pracovníkovi, přičemž spolu s tím je nutné ho vybavit odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění.

Účinné delegování začíná analýzou vlastní práce. Nastavením priority úkolů vyhledává vedoucí pracovník činnosti, které lze delegovat na své podřízené a které si musí pro jejich povahu ponechat.

Nevhodné je delegovat strategické záležitosti - vize, dlouhodobé cíle nebo úkoly špatně strukturované. Podobně by si měl řídicí pracovník ponechat pro svou důležitost i hodnocení pracovníků, protože „*hodnotí ten, kdo definoval cíle.*“^[28]

²⁷ CIPRO M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 52

²⁸ CIPRO M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 62

Zásadní je vyhledat vhodného pracovníka pro konkrétní úkol. Vycházíme se ze zkušeností, monitorování a hodnocení práce zaměstnanců, znalosti jejich silných a slabých stránek. Je důležité respektovat i jejich ochotu - delegování nelze nařídít. Předáním odpovědnosti dáváme druhým najevo, že jsou součástí řízení, což posiluje jejich sounáležitost a loajalitu. Následuje sdělení obsahu, charakteru úkolu, určení očekávaného výsledku delegované činnosti, termínu ukončení. Předpokládá se poskytnutí potřebných zdrojů - materiálních, informačních, personálních.

Strategickou součástí úspěšného delegování je předání nejen odpovědnosti delegovanému pracovníkovi, ale i pravomocí při rozhodování. Lze nabídnout pomoc, ovšem způsob realizace úkolu ponecháváme na pracovníkovi.

Kontrola by měla probíhat podle předem stanovených kritérií, porovnáním skutečného stavu s očekávaným výsledkem. Při úspěšném dosažení požadovaného výsledku nezapomeneme na ocenění pracovníka. Zpětná vazba je motivací nejen pro něj, ale může být základem dalšího úspěchu.

6.4. Respektování našeho biorytmu

Sledováním projevů našeho těla a jeho výkonnosti během dne můžeme získat obraz toho, kdy jsme nejproduktivnější. Tuto dobu je dobré věnovat činnostem, vyžadující maximální výkon. U každého jedince se liší. Uhlig ^[29] uvádí, že „*příčinnou jsou dědičné dispozice či individuální biochemické výkyvy.*“ Poznání našeho biorytmu by mělo být základem plánování denních aktivit.

6.5 Obrana času

K zlepšení efektivity při práci s časem napomáhá také obrana proti vlivům, které z části přicházejí zvenčí, ale většinou mají původ v nás samotných. Tzv. „zloději času“ velmi úzce souvisí s naší důsledností a disciplínou.

6.5.1 Umět říci „ne“

Neschopnost říkat „ne“ znamená více práce a méně času pro nás. Důležité je si uvědomit skutečnost, že odmítnutí prosby druhého, nemusí znamenat nezdvořilost, neochotu. Neodmítáme tím druhou osobu, ale požadavek, který k nám směřuje. Je potřeba si vymezit své hranice a okolí je začne respektovat. Addair ve své knize touto technikou neodrazuje

²⁹ UHLIG, B.: Time management. Staňte se pánem svého času, s. 36

od pomáhání ostatním, ale zastává právo odmítnutí v situacích, kdy říkáme ano, když vlastně máme říci ne „*neboť nám je jasné, že bychom mohli zaslíbený čas využít lépe.*“^[30]

6.5.2 Děláním více věcí najednou

Takové chování pouze rozměňuje pozornost a ubírá energii. Stanovit si úkol a věnovat mu čas a soustředěnost je daleko produktivnější než se pokoušet zvládnout několik věcí současně. S tím souvisí i pořádek na stole, který dává naší práci řád a nenabádá odbíhat od započaté činnosti.

6.5.3 Odkládání

Odkládání činností má co společného s rozhodností. Důvodem bývá obava z náročnosti daného úkolu nebo naopak jeho stereotypnost. Již samotné odhodlání začít nebo splnění části úkolu, dokáže zmobilizovat naši vůli k jeho dokončení.

6.5.4 Různá vyrušení

Každé vyrušení ze soustředěné činnosti v sobě nese požadavek dalšího přidělu času pro zpětnou koncentraci. Telefonické vyzvánění je možné přesměrovat na jinou osobu, která nám selekcí předá již jen podstatné záležitosti k dalšímu vyřízení. Nečekané návštěvy jsou dalším častým narušením soustředěnosti. Zavedením různých praktik, se kterými jsou zaměstnanci v organizaci seznámeni, můžeme docela dobře nečekaným vyrušením předcházet a ubránit tak svůj čas pro sebe.

Závěr

Práce s časem je součástí našeho života. Každému z nás se daří ji ale zvládat jinak. Záleží na naší osobnosti, na naší vůli a motivaci, na cílech, ke kterým v životě směřuje. Ovlivňují nás podmínky, prostředí, okolnosti.

Je nespočet úkolů, které musíme každodenně ve svém osobním a pracovním životě vykonat. Den neprodloužíme, ale vhodnými a osvědčenými prostředky si můžeme udělat čas na to, co je pro náš spokojený život stěžejní, neboť „*způsob zacházení s časem bývá základním předpokladem toho, zda ve svém životě uspějeme či nikoli.*“^[31]

³⁰ ADAIR, J.: Hospodaření s časem, s. 60

³¹ BEDRNOVÁ, E.: Management osobního rozvoje, s. 182

EMPIRICKÁ ČÁST

7 Výzkumné šetření

7.1. Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaká je skladba a rozsah činností v celkovém času ředitelky mateřských škol, jaké jsou jejich zkušenosti s technikou časového snímku a jaký je vliv rozsahu přímé pedagogické činnosti (dále jen PPČ) na jejich řídicí práci.

7.2. Stanovení výzkumných otázek:

V souvislosti s výzkumným problémem byly stanoveny výzkumné otázky:

- 1.) *Jaká je povědomost a využitelnost techniky časového snímku mezi ředitelkami mateřských škol?*
- 2.) *Jaká je proporce pracovního času ředitelky mateřské školy v celkovém časovém prostoru jednoho dne, resp. týdne?*
- 3.) *Jaký má vliv stanovený rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy na ostatní povinnosti související s její řídicí prací?*

7.3 Metody šetření

Pro výzkumné šetření byla použita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Voleny byly explorativní metody dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

7.3.1 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum byla použita metoda dotazníku. Pomocí 17 uzavřených a 3 polouzavřených otázek byly zjišťovány názory respondentek, vztahující se k

- povědomí a využitelnosti zpracovávání časového snímku
- struktury času ředitelky mateřské školy, určení objemu času pracovního a mimopracovního
- rozsahu přímé pedagogické činnosti a jeho vlivu na práci a čas ředitelky mateřské školy

Podkladem pro toto výzkumné šetření byla administrace dotazníků na serveru google.com. Získaná data byla v databázi zpracována. Výsledky jsou vyjádřeny koláčovými grafy a číselně v tabulkách, doplněné jsou krátkým komentářem.

7.3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl zajištěn metodou polostrukturovaných rozhovorů. Základem rozhovorů bylo vypracování záznamu časového snímku jako nástroje pro zjištění potřebných dat.

Byly připraveny okruhy otázek, které se vztahovaly:

- ke zkušenosti s vypracováním časového snímku
- k analýze času ředitelky mateřské školy
- ke zkušenostem a praktikám v souvislosti s rozsahem přímé pedagogické činnosti

Některá získaná data z analýzy časových snímků jsou vyhodnocena pomocí programu Excel v Office Standard 2013 a zaznamenána graficky nebo tabulkou. Odpovědi na připravené otázky jsou vyjádřeny poměrným zastoupením. Součástí jsou i názory a postoje respondentek na řešenou problematiku, které byly během rozhovoru zaznamenány.

7.3.3 Pilotní výzkum

Otázky k dotazníkovému šetření byly předloženy třem ředitelkám mateřských škol, které následně nebyly součástí výzkumných metod. Cílem bylo posouzení srozumitelnosti otázek. Současně byla přidána otázka č. 17, která měla zhodnotit, jaký objem času zaznamenávaly ty respondentky, které kdy časový snímek vypracovávaly.

7.4 Výzkumný vzorek šetření

7.4.1. Dotazníkové šetření

Webový typ elektronického dotazníku byl zasílán ředitelkám mateřských škol samostatných právních subjektů v České republice.

Tabulka č. 2 – Počet respondentů, návratnost dotazníků

Počet rozeslaných dotazníků	97
Počet vrácených dotazníků	63
Počet vyřazených dotazníků pro neúplnost	0
Návratnost dotazníků	65 %

7.4.2 Šetření polostrukturovanými rozhovory

Rozhovory byly vedeny s 5 ředitelkami pražských 4-5 třídních pražských mateřských škol samostatných právních subjektů zřizovaných obcemi. Tyto ředitelky byly předem osloveny a

byla potvrzena jejich ochota a zároveň reálná možnost záznamu časových snímků v daném období. Jednotně byl ředitelkami zaznamenáván druhý lednový týden roku 2014.

7.5 Výsledky šetření

Výsledky obou šetření jsou zpracovány zvlášť a zahrnují zhodnocení stanovených výzkumných otázek. V závěru práce je uvedeno shrnutí výzkumného šetření.

7.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1) Jak dlouho pracujete na pozici ředitelky mateřské školy (dále jen MŠ)?

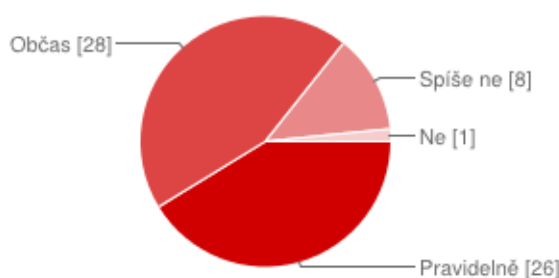
Tabulka č. 3 - Délka praxe ve funkci

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Méně než rok	3	5 %
1 - 3 roky	10	16 %
4 - 8 let	18	28 %
Více jak 8 let	32	51 %

Ve výzkumném šetření bylo pracováno s výsledky 63 dotazníků. Nadpoloviční většina respondentek pracuje na pozici ředitelky mateřské školy déle než 8 let (51 %). Začínající ředitelky s praxí kratší než 1 rok jsou zastoupeny ve velmi malé míře (5%). Tato otázka byla pouze informativní, délka praxe nebyla podstatou výzkumného šetření.

Otázka č. 2) Věnujete se pracovním činnostem i ve svém mimopracovním času večer, o víkendu?

Graf č.1 –Pracovní činnosti v mimopracovním času Tabulka č. 4 - Pracovní činnosti v mimopracovním času



Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Pravidelně	26	41 %
Občas	28	44 %
Spíše ne	8	13 %
Ne	1	2 %

Tato otázka měla zjistit, zda ředitelky věnují pracovním povinnostem i svůj mimopracovní čas – odpoledne po práci, o víkendu. 85 % respondentek je přesvědčeno, že pravidelně nebo občas svůj volný čas pracovním povinnostem věnují, dalších 15 % odpovědělo, že spíše ne nebo nikdy.

Otázka č. 3) Uveďte max. 3 činnosti, o které se nejčastěji jedná. Zde měly odpovědět ředitelky, které v předchozí otázce uvedly, že se v mimopracovním času pracovním povinnostem věnují. Dle četnosti odpovědí byl vytvořen následující souhrn nejčastěji uváděných činností.

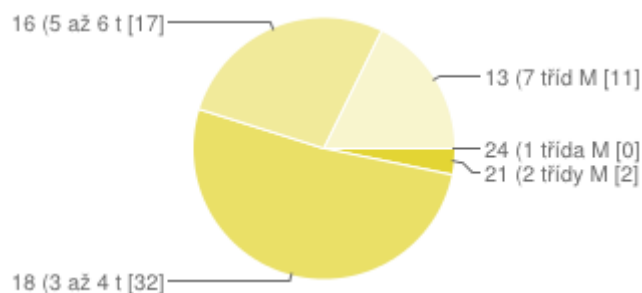
Tabulka č. 5 - Výčet pracovních činností vykonávaných v mimopracovním času

Druh činnosti	Četnost odpovědí
Vypracovávání nových směrnic, řádů školy	11
Tvorba a úpravy školního vzdělávacího programu, koncepční činnost	11
Studium legislativních dokumentů	10
Inventarizace, výroční zprávy, podklady pro zřizovatele	9
Kontrola e-mailové pošty	9
Správa webových stránek školy	8
Nákup materiálního vybavení pro školu	7
Kontrola rekonstrukcí a oprav ve škole	7
Publikační činnost, činnosti k propagaci školy	6
Vyhledávání možnosti získání grantů, sponzorské pomoci	6
Sebevzdělávání – četba odborných časopisů	5
Zpracovávání podkladů pro integraci	4
Příprava na PPČ	4
Vypracovávání vlastního hodnocení školy	4
Administrativa ohledně zápisu dětí do MŠ	4
Příprava podkladů pro pedagogickou radu, provozní porady	3

Další druhy činností byly uváděny sporadicky a nejsou již v přehledu zahrnuty.

Otázka č. 4) Jaký je týdenní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti (dále jen PPČ) v hodinách vzhledem k velikosti Vaší školy.

Graf č. 2 - Rozsah PPČ



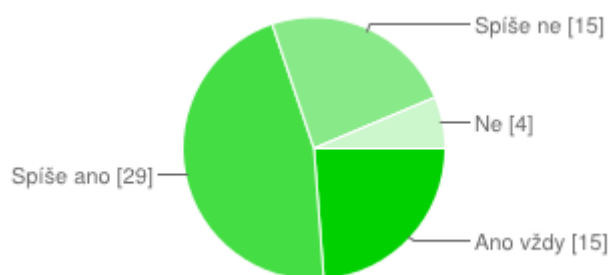
Tabulka č.6 - Rozsah PPČ

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
24 (1 třída MŠ)	0	0 %
21 (2 třídy MŠ)	2	3 %
18 (3 až 4 třídy MŠ)	32	52 %
16 (5 až 6 tříd MŠ)	17	27 %
13 (7 tříd MŠ a více)	11	18 %

Z oslovených respondentek jich nejvíce (52%) pracuje ve 3-4 třídních mateřských školách. Dále v 5-6 třídních mateřských školách (27%). V menší míře jsou zastoupeny ředitelky větších či menších škol, než je uvedeno výše. V souvislosti s velikostí školy je stanoven nařízením vlády týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy. ^[32]

Otázka č. 5) Daří se Vám dodržovat týdenní rozsah Vaší PPČ?

Graf č. 3 - Míra dodržování PPČ



Tabulka č. 7- Míra dodržování PPČ

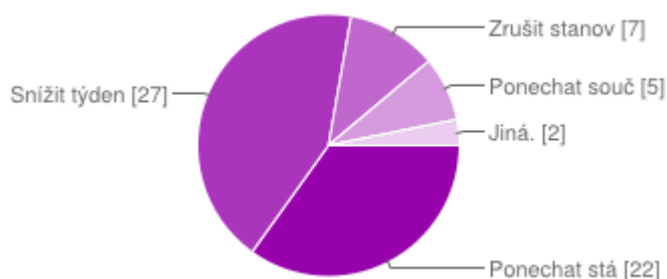
Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano vždy	15	24 %
Spíše ano	29	46 %
Spíše ne	15	24 %
Ne	4	6 %

70% respondentek uvedlo, že stanovený rozsah PPČ dodržují vždy nebo spíše ano. 24 % se dodržování PPČ příliš nedaří a 6 % jich uvedlo, že stanovený rozsah PPČ nedodržují.

³² Nařízení vlády č.75/2005 Sb.

Otázka č. 6) Pokud byste měla vybrat možnost, která by byla pro Vás nejpříjemnější?

Graf č. 4 – Názor v souvislosti s PPČ



Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ponechat stávající týdenní rozsah PPČ a mít možnost zaměstnat administrativního pracovníka (ekonom, hospodářka apod.)	22	35 %
Snížit týdenní rozsah PPČ ředitelky mateřské školy	27	43 %
Zrušit stanovený týdenní rozsah PPČ ředitelky mateřské školy	7	11 %
Ponechat současný stav	5	8 %
Jiná	2	3 %

Tabulka č. 8 – Názor v souvislosti s PPČ

Touto otázkou byl sledován názor ředitelek mateřských škol na vliv stanoveného rozsahu PPČ na ostatní povinnosti související s jejich řídicí práci.

Nejvíce respondentky vyjadřovaly názor, že by týdenní rozsah PPČ snížily (43%). Další skupina respondentek (35%) by ponechala stávající týdenní rozsah PPČ, ale uvítala by možnost zaměstnat administrativního pracovníka ve škole.

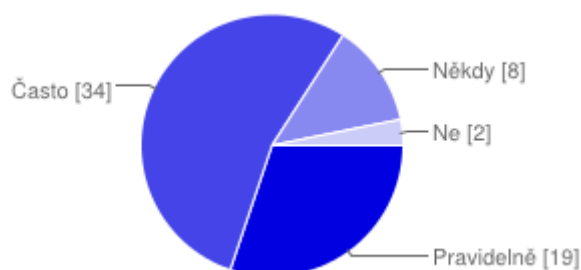
11% ředitelek by rozsah PPČ zcela zrušila, 8 % ředitelek vyhovuje současný stav, 3% ředitelek uvedly jinou možnost.

Otázka č. 7) Pokud jste zvolila odpověď „jiná“, popište.

Zde měly odpovědět ředitelky, které v předchozí otázce volily variantu volné odpovědi. Uváděly skupinové práce s dětmi s určitým zaměřením (logopedická prevence, výuka cizího jazyka, zastupování za nepřítomnou učitelku apod.).

Otázka č. 8) Stává se Vám při konání PPČ, že Vás vyrušují záležitosti, které se týkají Vaší řídicí práce? (telefonické hovory, neočekávané návštěvy, řešení záležitostí se zaměstnanci, apod.?)

Graf č. 5 – Vyrušení při konání PPČ



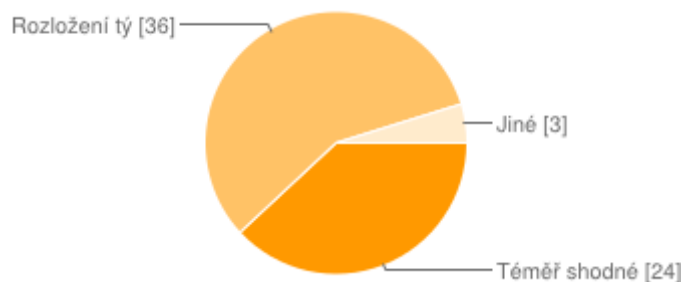
Tabulka č. 9 - Vyrušení při konání PPČ

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Pravidelně	19	30 %
Často	34	54 %
Někdy	8	13 %
Ne	2	3 %

Z výpovědi ředitelek je zřejmé pravidelné (30% odpovědí) nebo časté (54%) vyrušování různými vlivy při konání jejich PPČ. Možnost, že se tak stává někdy nebo nikdy udává celkem 16% respondentek.

Otázka č. 9) Jaké rozvržení PPČ Vám vzhledem k Vaší řídicí práci nejvíce vyhovuje?

Graf č.6 - Praktiky při rozvržení PPČ



Tabulka č.10 - Praktiky při rozvržení PPČ

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Téměř shodné rozvržení PPČ na každý den (příklad pro rozsah 18 hod.: cca 3,5 hod. denně 5x týdně)	24	38 %
Rozložení týdenního rozsahu PPČ do dní s větším objemem PPČ a jiné dny bez PPČ (příklad pro rozsah 18 hod.: 3x týdně 6 hod., 2x týdně 0 hod.)	36	57 %
Jiné	3	5 %

Otázka byla položena respondentkám za účelem zjištění jejich zkušeností, praktik a názorů na rozvržení týdenního rozsahu PPČ do celkového objemu jejich pracovních povinností.

57 % respondentek uvádí, že jim více vyhovuje rozložení týdenního rozsahu PPČ do dní s větším objemem PPČ s tím, že jiné dny se mohou plně věnovat pouze řídicí práci.

38 % respondentek uvádí, že jim vyhovuje rozložení obdobného rozsahu PPČ v kratších úsecích na každý den. Některé ředitelky (5%) uvedly jinou volbu.

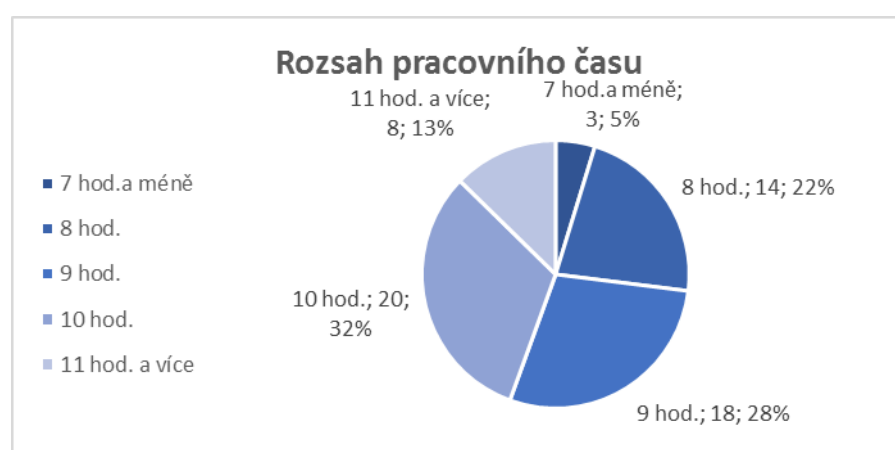
Otázka č. 10) Pokud jste zvolila odpověď „jiná“, popište.

Zde měly odpovědět ředitelky, které v předchozí otázce volily variantu volné odpovědi. Nejčastěji uváděly zkušenost, že svou PPČ konají vedlejšími činnostmi – doprovod dětí na různé akce, práce v adaptačním programu, hlubší příprava předškolních dětí a činnosti logopedické prevence.

Otázka č. 11) Odhadněte proporce času 24 hod. Vašeho běžného pracovního dne.

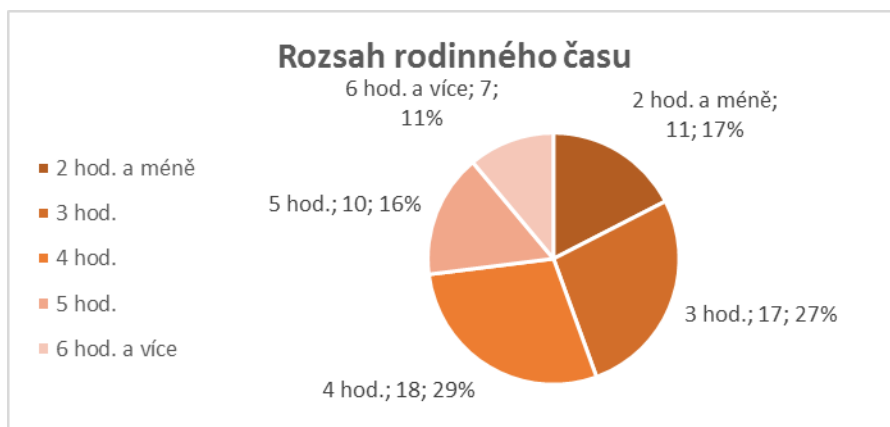
Ředitelky měly v dotazníku vyznačit rozsah času běžného pracovního dne, který věnují pracovním a rodinným povinnostem (děti, partner, rodina, domácnost), kolik jim zbývá volného času (záliby, koníčky), jaký rozsah zaujímá zdravotní čas (spánek, jídlo, hygiena, cvičení). Ze zaznamenaných odhadů proporcí jednotlivých časů byly vytvořeny grafy.

Graf č. 7 - Rozsah pracovního času



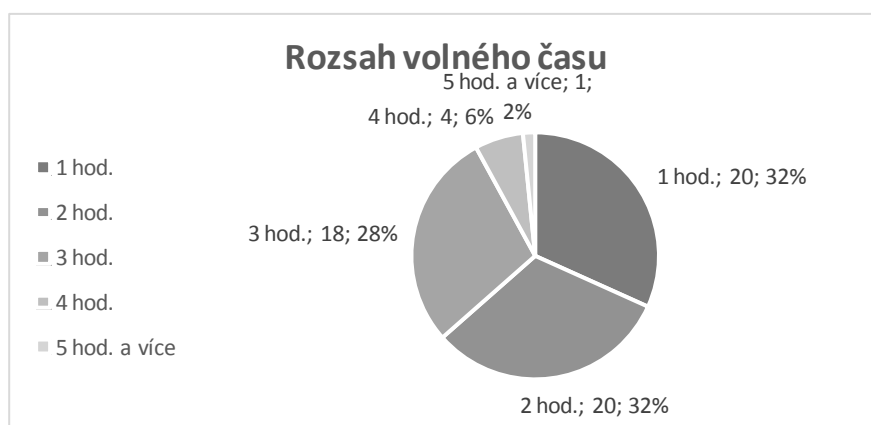
Nejvíce (32%) se ředitelky shodly na rozsahu svých pracovních povinností 10 hodin denně, další nejčastější odpověď (28%) byla 9 hodin. 22 % respondentek předpokládá, že pracuje 8 hodin, 5 % méně jak 7 hodin. 13 % odpovědělo, že pracovním povinností věnují dokonce více jak 11 hodin denně.

Graf č. 8 - Rozsah rodinného času



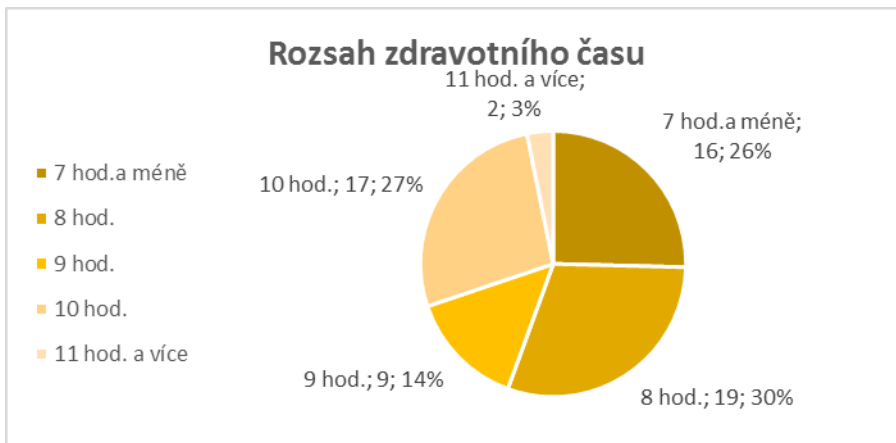
Ředitelky odhadly svůj čas, který věnují rodině (dětí, partner, péče o domácnost) následovně: necelá polovina (44%) tráví s rodinou 2-3 hodiny denně, 29 % respondentek 4 hodiny, více jak čtvrtině (27 %) se daří tomuto času věnovat 5 hodin a více.

Graf č. 9 - Rozsah volného času



Z dotazníků vyplynulo, že ředitelkám mateřských škol příliš času, který věnují samy sobě, nezbyvá. 64 % respondentek má na své záliby, koníčky, případně vlastní rozvoj celkem 1-2 hodiny denně. 28 % respondentek se daří věnovat volnému času 3 hodiny, velmi úzký okruh respondentek (8 %) má volný čas denně 4 hodiny a více.

Graf č. 10 - Rozsah zdravotního času

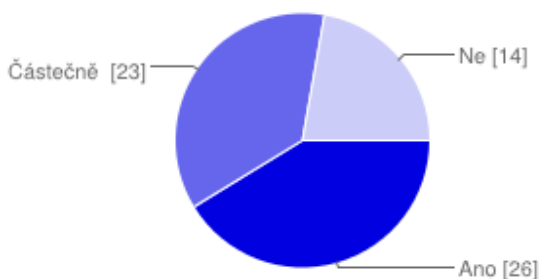


Do zdravotního času byl započítán spánek, hygiena, čas na jídlo, cvičení. Nejvíce respondentek (30%) uvádělo rozsah 8 hodin, 14 % uvedlo rozsah 9 hod, dalších 27 % uvedlo rozsah 10 hodin, 26 % pouze 7 hodin a méně. Nejméně (3%) se vyskytla odpověď, že ředitelky věnují svému zdravotnímu času dokonce 11 hodin a více.

Otázka č. 12) Víte, co je "časový snímek" - pojem z oblasti řízení času?

Graf č. 11 – Povědomost pojmu „časový snímek“

Tabulka č.11 - Povědomost pojmu „časový snímek“

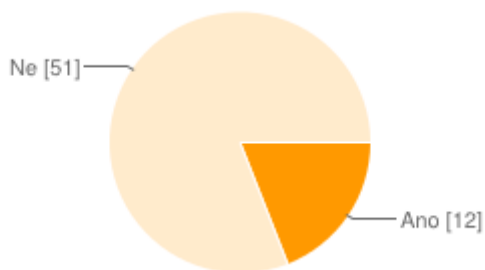


Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano	26	41 %
Částečně	23	37 %
Ne	14	22 %

Touto otázkou byla sledována povědomost techniky časového snímku mezi ředitelkami mateřských škol. Z výsledků je patrné, že s pojmem časový snímek se někdy v minulosti setkalo celkem 78 % ředitelek. Jen 22 % tento pojem nezná.

Otázka č. 13) Prováděla jste někdy záznam svých činností do časového snímku?

Graf č. 12 – Zkušenost se zaznamenáváním



Tabulka č. 12 - Zkušenost se zaznamenáváním

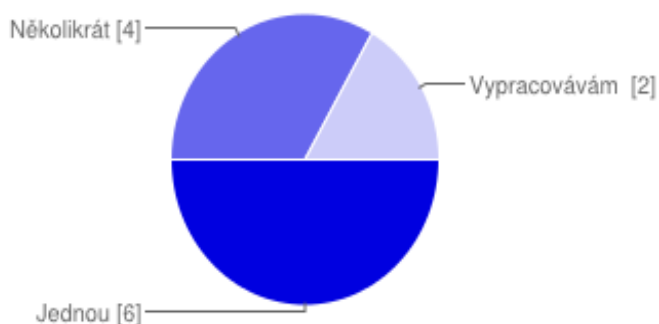
Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano	12	19 %
Ne	51	81 %

Tímto dotazem byla sledována zkušenost s vypracováváním časového snímku těch respondentek, které povědomost o technice časového snímku mají. Z celkového počtu 49 ředitelk, které v předchozí otázce uvedly, že se s pojmem již setkaly, jich pouze 12 časový snímek někdy vypracovávalo.

14) V dalších odpovědích pokračovaly jen ty respondentky, které uvedly zkušenost s vypracováváním časového snímku. V této části je již pracováno s odpověďmi 12 respondentek.

Otázka č. 15) Záznam časového snímku jsem vypracovávala:

Graf č. 13 – Četnost vypracovávání



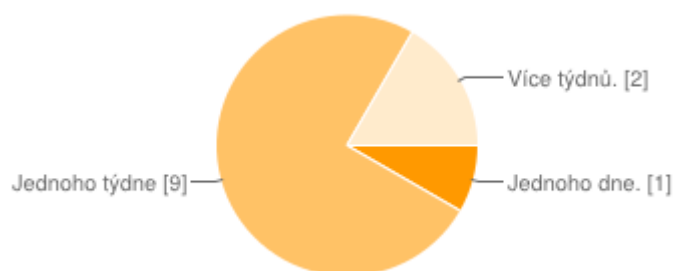
Tabulka č. 13 - Četnost vypracovávání

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Jednou	6	50 %
Několikrát	4	33 %
Vypracovávám jej pravidelně	2	17 %

Z 12 respondentek, které zkušenost s časovým snímkem mají, si ho celá polovina zaznamenávala jednou, 4 ředitelky uvedly variantu několikrát, 2 respondentky si časový snímek vypracovávají pravidelně.

Otázka č. 16) Vyhovuje mi záznam časového snímku v rozsahu:

Graf č. 14 – Rozsah časového snímku



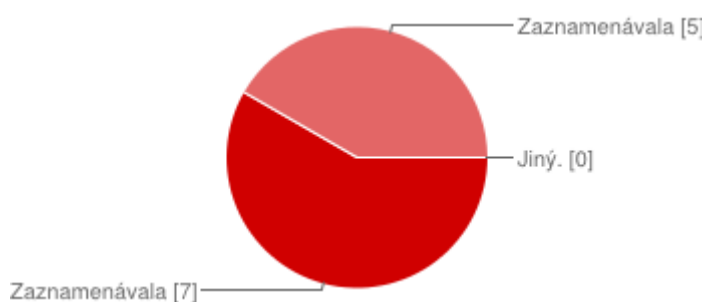
Tabulka č. 14 - Rozsah časového snímku

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Jednoho dne	1	8 %
Jednoho týdne	9	75 %
Více týdnů	2	17 %

75 % z oslovených respondentek (9 ředitelkám) vyhovuje zpracování časového snímku v rozsahu jednoho týdne. 2 ředitelky uvedly, že jim vyhovuje záznam v širším rozsahu – více týdnů, 1 respondentce postačil rozsah jednoho dne.

Otázka č. 17) Druh času, který jsem zaznamenávala:

Graf č. 15 – Zaznamenávaný druh času



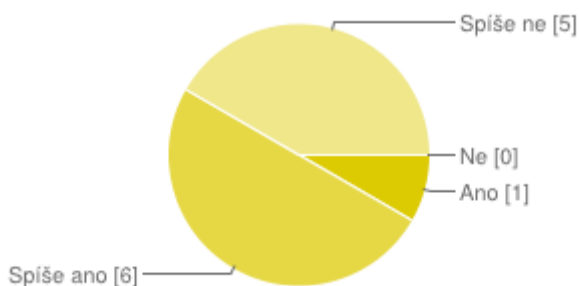
Tabulka č. 15 - Zaznamenávaný druh času

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Zaznamenávala jsem pouze dobu pracovní.	7	58 %
Zaznamenávala jsem celý prostor 24 hodin.	5	42 %
Jiný	0	0 %

Více jak polovina (58 %) z ředitelek, které časový snímek někdy vypracovávaly, zaznamenávaly pouze pracovní čas. Ostatní časovým snímek zachytily celý prostor 24 hodin.

Otázka č. 18) Měla jsem problém zaznamenávat činnosti do časového snímku průběžně, poctivě v daném času.

Graf č. 16 - Zaznamenávání v daném času



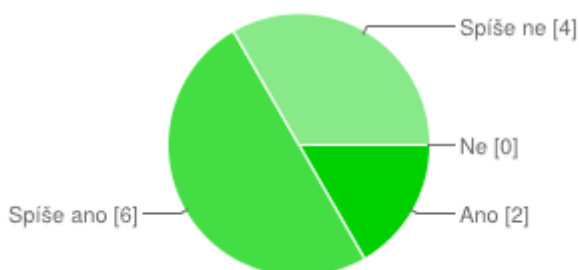
Tabulka č. 16 - Zaznamenávání v daném času

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano	1	8 %
Spíše ano	6	50 %
Spíše ne	5	42 %
Ne	0	0 %

Tato otázka byla položena pro zjištění, zda zaznamenávání času respondentky činí průběžně, ne až zpětně podle paměti. Více než polovina (58 %) uvádí, že jim takové zaznamenávání spíše nebo určitě dělalo problém, méně než polovině (42 %) to spíše problémy nečinilo.

Otázka č. 19) Zaznamenávání času bylo pro mě náročné.

Graf č. 17 – Náročnost zaznamenávání



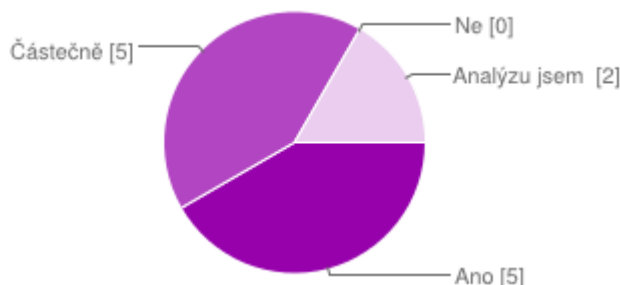
Tabulka č. 17 - Náročnost zaznamenávání

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano	2	17%
Spíše ano	6	50%
Spíše ne	4	33%
Ne	0	0%

Odpovědi na tuto otázku korespondovaly s předchozí otázkou. 67 % (8 ředitelek) posoudilo celkově zaznamenávání činností do časového snímku spíše jako náročné, 33 % ředitelek náročnost příliš nevnímaly.

Otázka č. 20) Analýza časového snímku byla pro mě přínosná.

Graf č. 18 – Přínosnost analýzy



Tabulka č. 18 - Přínosnost analýzy

Odpověď	Počet celkem	Počet v %
Ano	5	41,5 %
Částečně	5	41,5 %
Ne	0	0 %
Analýzu jsem neprováděla	2	17 %

Závěrem byla respondentkám, které měly zkušenost s vypracováváním časového snímku, položena otázka, jak přínosná pro ně byla následná analýza dat zjištěná v časovém snímku. 83 % ředitelk uvedlo plnou nebo alespoň částečnou přínosnost analýzy, 17 % ředitelk následnou analýzu vůbec neprovádělo.

7.5.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření vzhledem k výzkumným otázkám

1. výzkumná otázka: *Jaká je povědomost a využitelnost techniky časového snímku mezi ředitelkami mateřských škol?*

S pojmem časový snímek se někdy setkalo 78 % dotázaných, ovšem zaznamenávání údajů provádělo jen 19% ředitelk. Polovina z těch, které již časový snímek kdy prováděly, takový záznam učinila jednou. Ty ředitelky, které záznam prováděly, uvedly zaznamenávání nejvíce (75 %) v rozsahu 1 týdne a z 58% zaznamenávaly čas pracovní. S výsledků lze též konstatovat, že 58% z těch, které již časový snímek zaznamenávaly, činilo zaznamenávání v daném času větší či menší problém a částečně vnímaly i náročnost při jeho vypracovávání.

Analýzu časového snímku, která je pro zjištění výsledků a stanovení následných korekčních opatření nezbytná, provedlo 83 % a byla pro ně přínosná alespoň částečně.

2. výzkumná otázka: *Jaká je proporce pracovního času ředitelky mateřské školy v celkovém časovém prostoru jednoho dne?*

Z dotazníkového šetření je patrné, že ředitelky věnují pracovním povinnostem více jak 8 hodin běžného pracovního dne. Tuto skutečnost v odhadech jednotlivých časů zaznamenalo 73 % respondentek. Z výsledků dále vyplynulo, že pracovní povinnosti vykonávají ředitelky i v mimopracovním času – večer, ve dnech pracovního volna (85%). Tento čas by měly naopak věnovat sobě a svým zájmům, času na regeneraci.

3. výzkumná otázka: *Jaký má vliv stanovený rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy na ostatní povinnosti související s její řídicí prací?*

Na základě odpovědí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ředitelkám se celkem daří dodržovat stanovený rozsah týdenní přímé pedagogické činnosti. Takto odpovědělo 70% dotázaných. Přesto by 43 % respondentek uvítalo snížení objemu PPČ, 11 % by dokonce uvažovalo o zrušení stanoveného rozsahu PPČ. 35% ze všech oslovených respondentek by uvítalo možnost zaměstnat administrativního pracovníka.

Pro efektivní pracovní výkon je důležité soustředění na danou činnost. Šetření mělo zjistit, jaké rozvržení stanoveného rozsahu PPČ ředitelkám vzhledem k jejich řídicí práci nejvíce vyhovuje. Ředitelky (57%) raději plánují rozvržení PPČ do dní s větším objemem PPČ, s tím, že jiné dny budou moci plně věnovat pouze řídicí práci.

Posouzením názorů, zda se ředitelkám daří konat PPČ soustředěně, bez vyrušení, bylo zjištěno, že jen 3 % se toto daří zcela eliminovat. Pravidelné či častá vyrušení telefonáty, neočekávanými návštěvami či řešení záležitostí se zaměstnanci uvádí 84 % dotázaných.

7.5.3 Výsledky zjištěné polostrukturovanými rozhovory

Ředitelkám, které byly součástí kvalitativního výzkumu, byly předány formuláře časových snímků a průvodní dopis s bližšími informacemi k vyplňování.

Každá obdržela 7 formulářů pro všechny dny kalendářního týdne. Denní čas 24 hodin byl rozdělen do čtvrt hodinových úseků. Ředitelky prováděly soupis konkrétních činností, které v té době vykonávaly. Dále měly zaznamenávat možná vyrušení.

Před samotným rozhovorem jsem data z vyplněných formulářů analyzovala.

Zjišťovala jsem rozsah jednotlivých časů (pracovní, rodinný, volný a zdravotní) v pracovním týdnu, charakter pracovních činností, objem pracovních činností

v mimopracovním času a množství různých vyrušení. Pro názornost byly respondentkám vypracovány souhrnné výsledky vyjádřené tabulkami a grafy.

Rozhovor vycházel z analýzy získaných dat, které byly dále rozhovorem zpřesňovány. Byly připraveny okruhy otázek, vztahující se:

- ke zkušenosti s vypracováváním časového snímku
- k analýze času ředitelky mateřské školy
- ke zkušenostem a praktikám v souvislosti s rozsahem přímé pedagogické činnosti

Část otázek korelovala s otázkami uvedenými v dotazníku. Vyhodnocení odpovědí rozhovorů mělo být zpřesněním a doplněním dotazníkového šetření.

Charakteristika respondentek, které se účastnily rozhovorů:

Tabulka č. 19 - Charakteristika respondentek

Respondentka	Délka praxe v řídicí funkci	Velikost školy	Stanovený rozsah PPČ	Jmenovaný zástupce
Ředitelka MŠ A	11 let	5 třídní	16 hod. týdně	ano
Ředitelka MŠ B	9 let	4 třídní	18 hod. týdně	ano
Ředitelka MŠ C	5 let	5 třídní	16 hod. týdně	ano
Ředitelka MŠ D	7 let	5 třídní	16 hod. týdně	ano
Ředitelka MŠ E	25 let	4 třídní	18 hod. týdně	ano

1) Okruh otázek, vztahující se ke zkušenosti s vypracováváním časového snímku

Otázka č. 1) Zнала jste dříve pojem „časový snímek“ - pojem z oblasti řízení času?

Jedna z ředitelky odpověděla ano, další dvě částečně ano, dvě ředitelky tento pojem neznaly.

Otázka č. 2) Byla toto první zkušenost s vypracováváním časového snímku?

Zkušenost s vypracováváním časového snímku z dřívějšího období měla jedna ředitelka z pěti. Získala ji studiem na vysoké škole.

Otázka č. 3) Jaký rozsah záznamu by vám pro vaši sebereflexi vyhovoval?

Dvě ředitelky by si vypracovávaly celý prostor 24 hodin v rozsahu 1 týdne, třem ředitelkám by postačila reflexe pracovního času ve sledovaném týdnu.

Otázka č. 4) Měla jste problém zaznamenávat čas průběžně, poctivě v daném času?

Všechny ředitelky se shodly, že zaznamenávání příliš náročné nebylo, nicméně tři připustily zapisování s mírnou časovou prodlevou. Citace jedné z ředitelky ke zkušenosti se zaznamenáváním: *“První dva dny jsem byla zaznamenáváním činností nadšená, další dny nadšení polevilo a cítila jsem už jen povinnost záznam dokončit.”* Bylo by nutné zvážit, zda

takový postoj plyne ze zaznamenávání obecně nebo proto, že zájem o vlastní zaznamenávání nevyplynul z potřeby ředitelky, ale byl jí uložen jako úkol.

Otázka č. 5) Byla pro vás analýza časového snímku přínosná?

Tři ředitelky jsou přesvědčené, že rozhodně ano, dvě ředitelky odpověděly, že analýza byla přínosná částečně.

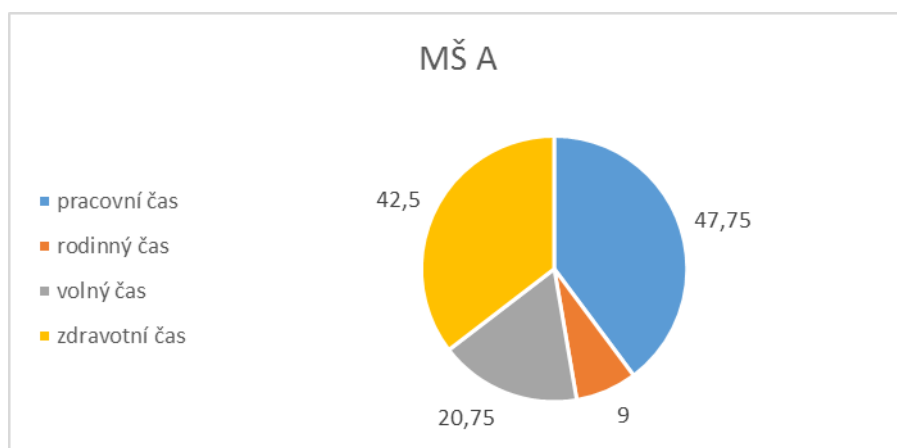
Otázka č. 6) Domníváte se, že si sama někdy časový snímek budete vytvářet?

Tři z pěti ředitelek se vyjádřily, že tuto možnost rády využijí, dvě tuto alternativu odmítly. Jedna z důvodu náročnosti a druhá z důvodu svého věku a délky praxe.

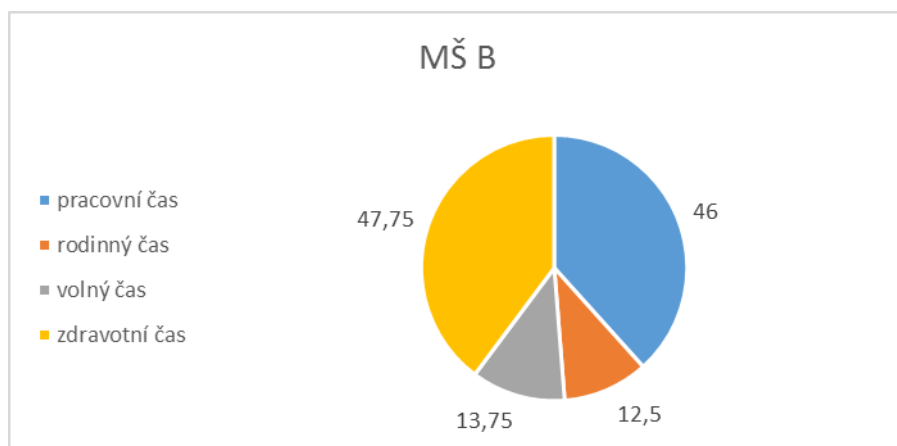
2) Okruh otázek vztahujících se k analýze času ředitelky mateřské školy.

Na základě analýzy časových snímků byl vypracován graf s přehledem jednotlivých časů pěti pracovních dnů sledovaného týdne (celkový rozsah 120 hodin) každé MŠ zvlášť.

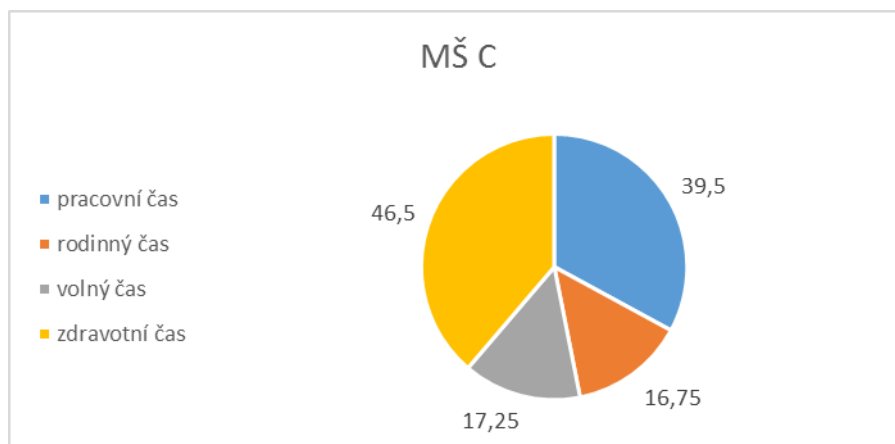
Graf č. 19 – Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne - MŠ A



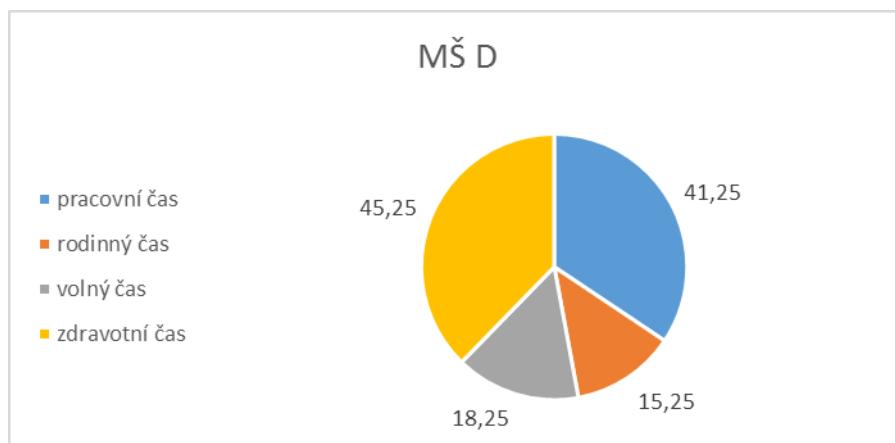
Graf č. 20 – Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne - MŠ B



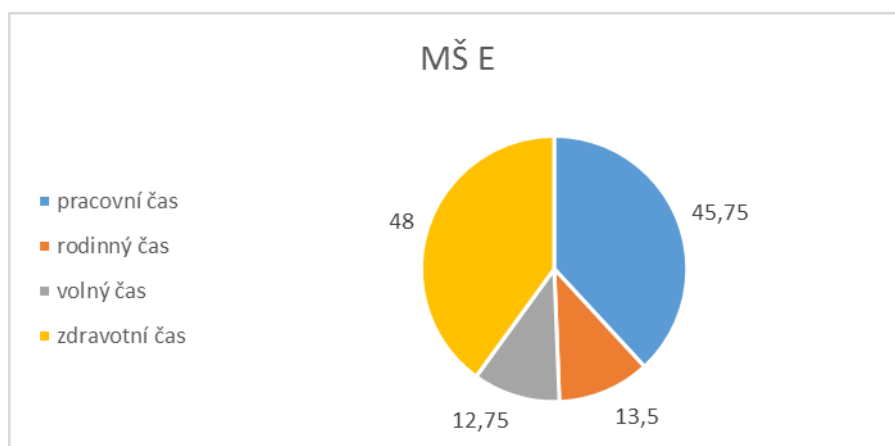
Graf č. 21 – Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne - MŠ C



Graf č. 22 – Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne - MŠ D



Graf č. 23 – Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne - MŠ E



Otázka č. 7) Pokud porovnáte sledovaný týden, byl ve skladbě a rozsahu činností podobný jiným pracovním týdnům?

Čtyři z pěti ředitelky uvedly, že byl spíše klidnější než jiné týdny (údajně méně administrativy a náhlých činností), jedna ředitelka jej hodnotila shodně s jinými týdny.

Otázka č. 8) Byly proporce jednotlivých časů v souladu s vašimi hodnotami a představami?

V této otázce se ředitelky odpovídaly, že v podstatě ano. Uváděly, že čas, věnovaný pracovním záležitostem (i když u většiny přesahuje 40 hodin v pracovním týdnu) je ještě vyhovující. Všechny ředitelky mají dospělé děti, na sebe jim tak zůstává ještě relativně dostačující objem času. Část volného času věnují svým zálibám spojeným s časem zdravotním (cvičení), nebo s časem rodinným (společné kulturní vyžití, návštěvy apod.).

Připomínky měly ředitelky k charakteru pracovních povinností. Tato skutečnost je zhodnocena v následujícím okruhu otázek.

Analýzou časového snímku byly vyhledávány pracovní činnosti, které byly vykázány nad rámec doby na pracovišti. Objem těchto činností byl sledován v pracovních dnech (večer doma) a ve dnech pracovního volna.

Z celkového objemu vykázaného pracovního času se v mimopracovním času pracovního dne věnovaly činnostem souvisejících se zaměstnáním tři z pěti ředitelky. Rozsah těchto činností u nich činil 0,5-4 hodiny ve sledovaném pracovním týdnu. Rozhovorem bylo upřesněno, že se nejčastěji se jednalo o zpracovávání legislativních dokumentů, různou administrativu, sledování e-mailové pošty a správu webových stránek školy.

Ve dnech pracovního volna byly vysledovány pracovní činnosti u tří z pěti ředitelky a to v rozsahu 0,5 – 1,25 hodin. Jednalo se o přípravu na PPČ, administrativu, plánování.

Čtyři ředitelky při rozhovoru uvedly názor, že v určitém období bývá rozsah pracovních povinností mimo pracovní dobu větší. Většinou to souvisí s činnostmi, které se vyskytují pravidelně v určenou dobu a musejí být rychleji zpracovány (např. administrativní zápisu dětí do mateřské školy, rozbor hospodaření, inventarizace apod.) nebo vyvolané změnami (např. tvorba vnitřních předpisů v souvislosti se změnou legislativy, organizační záležitosti).

Analýzou časového snímku byly zjišťovány nejčastěji zastoupené činnosti a jejich rozsah v pracovním času, tj. 5 pracovních dnech sledovaného týdne.

Na základě zjištěných dat byly vytvořeny grafy, znázorňující poměr deseti nejčastěji se opakujících činností v pracovním času. Deset okruhů pracovních činností bylo vytvořeno podle charakteru konkrétních činností, které byly analýzou zjištěny.

Tabulka č. 20 – Nejčastější činnosti v pracovním času

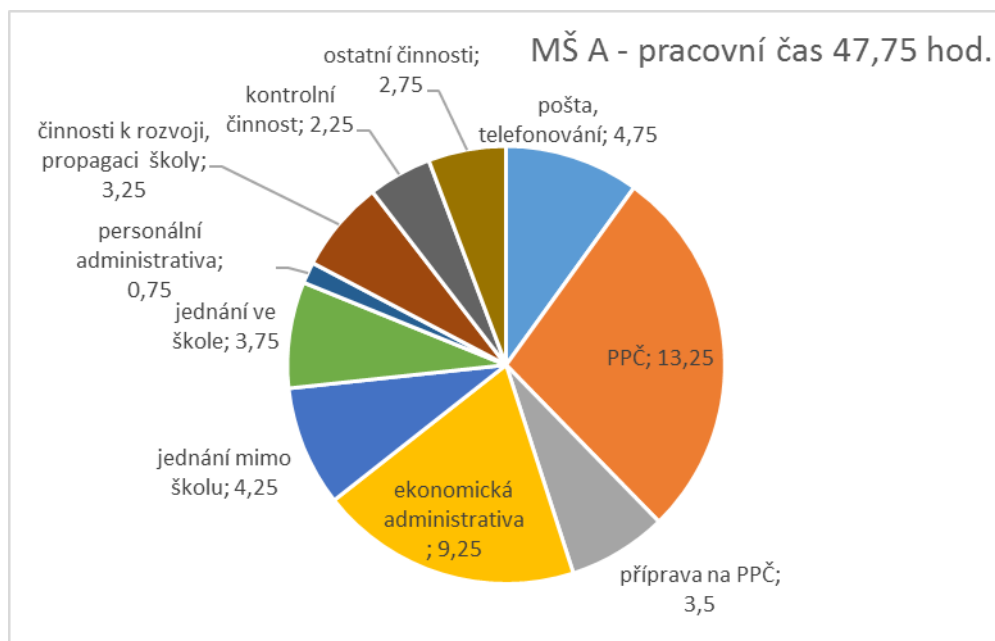
Okruh pracovních činností	Bližší specifikace
pošta, telefonování	vyřizování běžné a e-mailové pošty, telefonování
PPČ	konání přímé pedagogické činnosti
příprava na PPČ	plánování, příprava na přímou pedagogickou činnost
ekonomická administrativa	inventarizace majetku, fakturace, uzávěrky, internetové bankovníctví, smlouvy, objednávky, granty, rozbor hospodaření
personální administrativa	pracovní smlouvy, platové výměry, platové inventury, výkazy
jednání mimo školu	jednání na úřadech, pracovní schůzky, nákupy pro školu
jednání ve škole	úřední hodiny, jednání s rodiči, zaměstnanci
činnosti k rozvoji, propagaci školy	školní vzdělávací program, web školy, projekty, podklady k zápisu, dny otevřených dveří, spolupráce s partnery školy
kontrolní činnost	hospitace, kontrola prostředí a práce zaměstnanců
ostatní činnosti	vypracovávání směrnic, BOZP, provozní a organizační záležitosti, statistické výkazy, plánování

Otázka č. 9) Které z činností vás časově nejvíce tíží a čemu byste ušetřený čas věnovala?

Ředitelky jednotně hodnotí rozsah administrativních povinností vyplývajících z jejich funkce jako velmi objemný. Zejména poukazují na administrativu ekonomického a personálního charakteru.

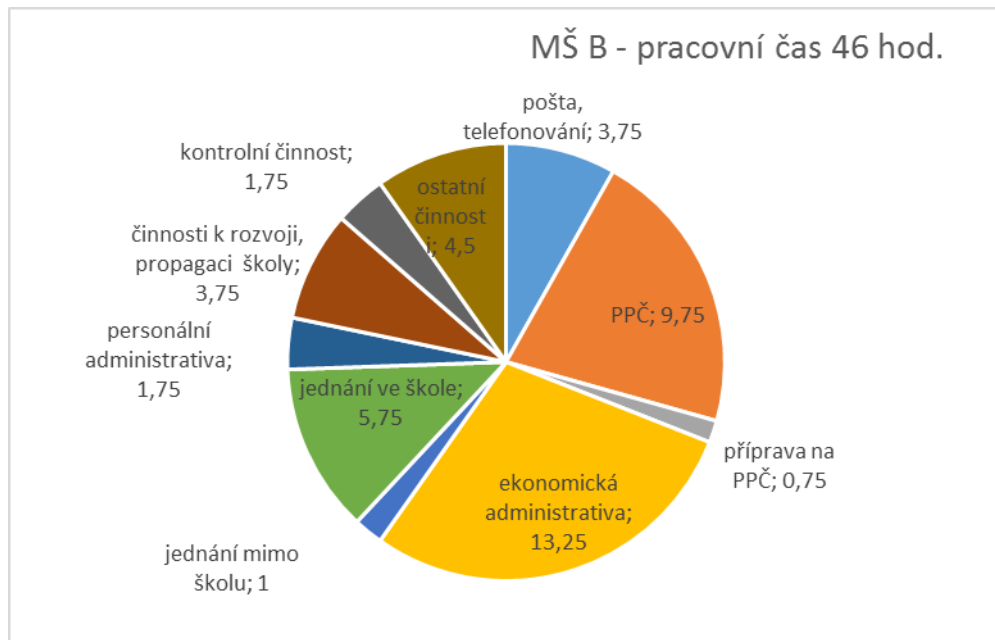
Jak je následně uvedeno v otázce č.11): administrativního pracovníka by uvítaly čtyři z pěti ředitelek a ušetřený čas by věnovaly zejména na větší sledování a rozvoj kvality vzdělávacího procesu, hospitační činnost, různé projektové a grantové činnosti, sebevzdělávání, získávání zkušeností pro rozvoj školy.

Graf č. 24 – Okruhy činností v pracovním času MŠ A



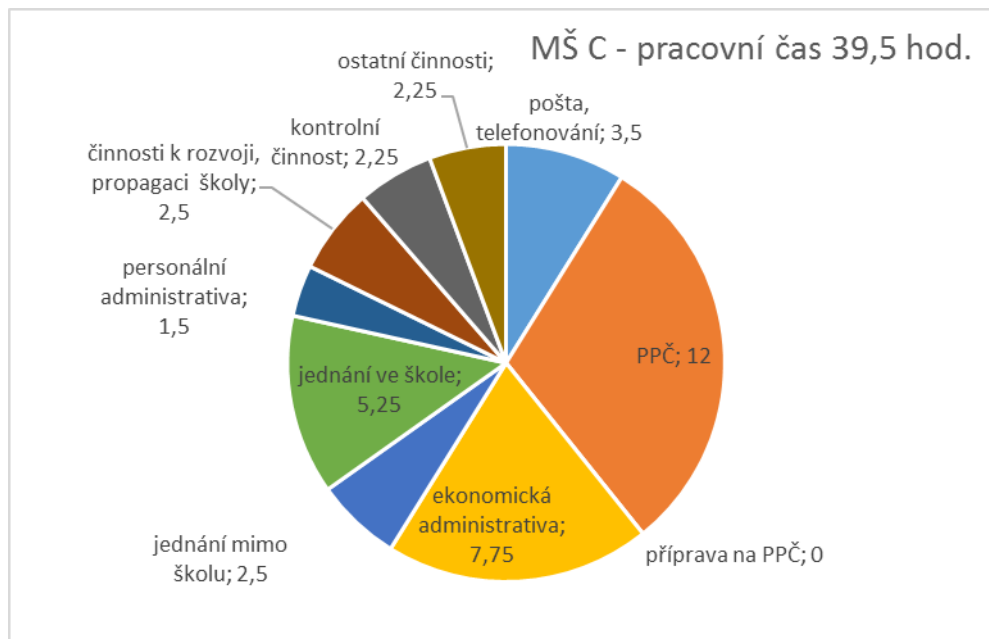
Souhrn 4 nejrozsáhlejších činností pracovního času sledovaného týdne: PPČ (28 %), administrativa ekonomického charakteru (19 %), různá jednání (17 %), pošta, telefonování (10%)

Graf č. 25 – Okruhy činností v pracovním času MŠ B



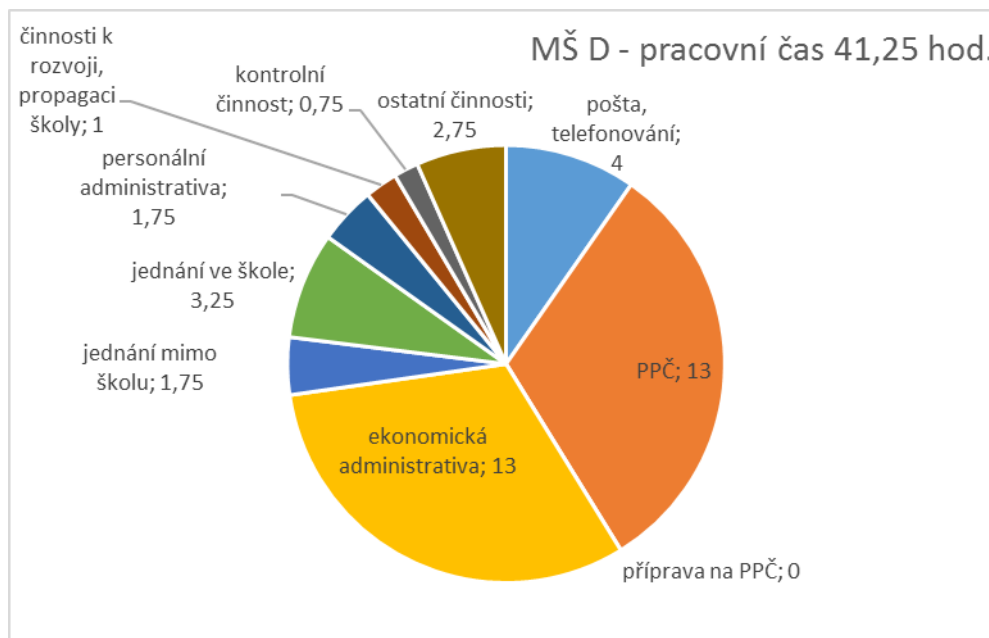
Souhrn 4 nejrozsáhlejších činností pracovního času sledovaného týdne: administrativa ekonomického charakteru (29 %), PPČ (21 %), různá jednání (14 %), ostatní činnosti (10%)

Graf č. 26 – Okruhy činností v pracovním času MŠ C



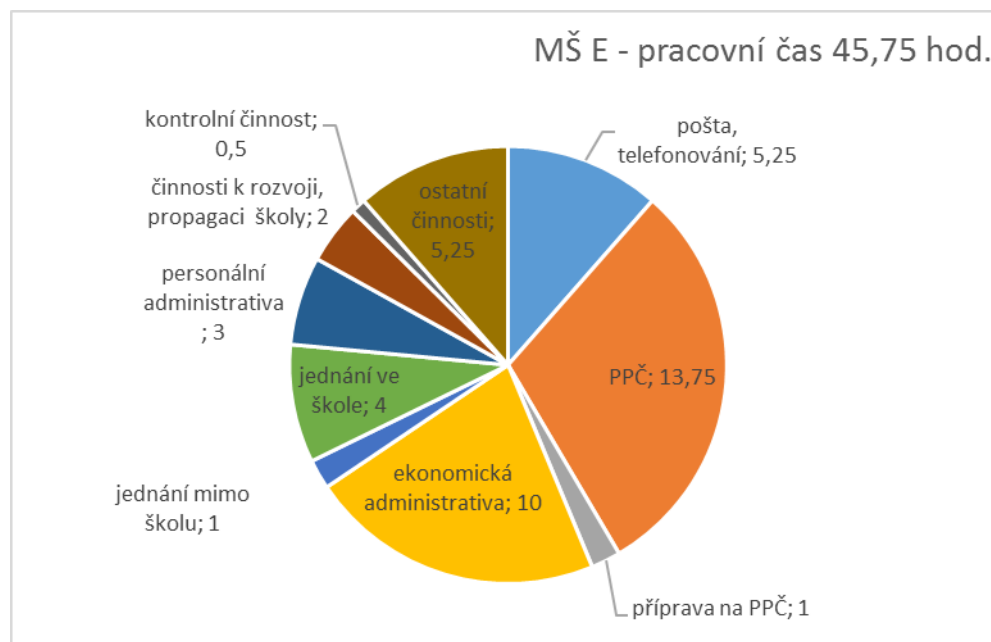
Souhrn 4 nejrozsáhlejších činností pracovního času sledovaného týdne: PPČ (30 %), administrativa ekonomického charakteru (20%), různá jednání (19 %), pošta, telefonování (9%)

Graf č. 27 – Okruhy činností v pracovním času MŠ D



Souhrn 4 nejrozsáhlejších činností pracovního času sledovaného týdne: PPČ (31 %), administrativa ekonomického charakteru (31 %), různá jednání (12 %), pošta, telefonování (10%)

Graf č. 28 – Okruhy činností v pracovním času MŠ E



Souhrn 4 nejrozsáhlejších činností pracovního času sledovaného týdne: PPČ (30 %), administrativa ekonomického charakteru (22 %), pošta, telefonování (12%), ostatní činnosti (11%)

3) Okruh otázek, vztahujících se ke zkušenostem a praktikám v souvislosti s rozsahem přímé pedagogické činnosti

Otázka č. 10) Daří se vám dodržovat týdenní rozsah vaší PPČ?

Na tuto otázku odpověděly tři ředitelky, že spíše ne, dvě odpověděly, že spíše ano. Postoje korespondovaly s názory ředitelky na přemíru administrativní zátěže, kterou údajně pro povahu činností jen velmi omezeně může delegovat na své podřízené.

Podřízeným pracovníkem je zástupkyně ředitelky školy, která má zákonem snížený rozsah PPČ, ale většinou jsou jí delegovány záležitosti týkající se pedagogické oblasti nebo provozní a organizační záležitosti. Rozhovorem byly zjišťovány činnosti, které jsou nejčastěji ředitelkami delegovány: organizace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kontrola pedagogické dokumentace, uvádění začínajících učitelek do praxe, organizace PPČ učitelek, plánování dovolené a služeb, zajišťování kulturních a sportovních akcí ve škole a vedení pokladny školy. Ve dvou případech se jednalo o hospitace u učitelek.

Otázka č. 11) Pokud byste měla vybrat možnost, která by pro vás byla nejpříjemnější?

Pro tuto otázku byly dány stejné varianty odpovědí jako v dotazníkovém šetření.

Všechny ředitelky konstatovaly, že ředitele školy by měl být ponechán alespoň částečný rozsah PPČ proto, aby jako vedoucí pracovník neztratila kontinuitu s prací učitelky mateřské školy. Zároveň uvedly, že je práce s dětmi těší a naplňuje.

Respondentky jsou ředitelkami se stávajícím stanoveným rozsahem PPČ 16-18 hodin týdně. Jedna ředitelka by uvítala snížení rozsahu PPČ, další čtyři ředitelky zvolily variantu „jiná“ a zpřesnily, že by uvítaly snížení stanoveného rozsahu PPČ (navrhovaly snížení PPČ na 12-14 hodin týdně) a zároveň možnost zaměstnat administrativního pracovníka. Tím je myšlen pracovník (ekonom, hospodářka), který by byl zaměstnancem školy a jeho náplní práce by byla zejména administrativa ekonomické a personální oblasti. Názor jedné ředitelky během rozhovoru: „Tyto práce jsou víceméně rutinní, ale časově náročné a myslím si, že čas jim věnovaný je na úkor koncepčních činností, které mi přijdou daleko důležitější.“

Otázka č. 12) Jaké rozvržení PPČ Vám vzhledem k Vaší řídicí práci nejvíce vyhovuje?

Pro tuto otázku byly dány stejné varianty odpovědí jako v dotazníkovém šetření.

Rozhovorem bylo zjištěno, že všechny dotázané ředitelky praktikují naplánování své PPČ do méně dní s vyšším objemem PPČ tak, aby jim v ostatních dnech pracovního týdne zůstal čas pouze na řídicí práci.

Zdůvodňují to vyšší soustředěností na záležitosti, které se týkají řídicí práce: možnost konat hospitační činnost, složitější úkoly a jiné povinnosti s vědomím, že mohou započatou činnost dokončit nebo v ní pokračovat. Dvě ředitelky v rozhovoru vyjádřily názor, že při takto realizovaném rozvrhu mohou podat i lepší výkon při konání PPČ.

V časovém snímku byla ředitelkami zaznamenávána různá vyrušení v době konání PPČ.

Respondentky měly zaznamenávat vyrušení v podobě příchodního telefonátu, vyrušením ze strany zaměstnanců školy nebo z vně školy (rodič, veřejnost apod.).

Tabulkou je vyjádřeno množství a charakter vyrušení v pracovním týdnu. Rozhovorem byly dále zjišťovány praktiky ředitelek při řešení těchto vyrušení.

Tabulka č. 21 – Vyrušení při konání PPČ

Druh vyrušení při konání PPČ			
	telefonátem	zaměstnancem	z vně školy
Ředitelka MŠ 1	3	6	0
Ředitelka MŠ 2	1	1	0
Ředitelka MŠ 3	1	2	0
Ředitelka MŠ 4	4	1	0
Ředitelka MŠ 5	1	1	0

Otázka č. 13) Jak vyrušení vzniklá při konání PPČ nejčastěji řešíte?

Rozhovorem bylo zjištěno, že všechny ředitelky vlastní služební mobilní telefony, na kterých jsou z důvodu urgentních situací k dispozici 24 hodin denně. Ředitelky uváděly, že vyřizují příchozí telefonát okamžitě, dále ho ale řeší podle povahy jeho důležitosti.

Vyrušení zaměstnanci řeší dvě ředitelky okamžitě, tři mají organizačním zajištěním stanovena taková pravidla se zaměstnanci, kterými jsou vyrušení eliminována pouze na ta opravdu neodkladná.

Vyrušení nečekanými návštěvami z vně školy v době konání PPČ se dle zjištěných dat časového snímku v podstatě nevyskytuje. Tuto zkušenost potvrdily i ředitelky v rozhovorech.

7.5.4 Interpretace výsledků rozhovorů vzhledem k výzkumným otázkám

1. výzkumná otázka: *Jaká je povědomost a využitelnost techniky časového snímku mezi ředitelkami mateřských škol?*

S uvedeným pojmem se někdy setkaly 3 z 5 ředitelek, ovšem zaznamenávání údajů již někdy v minulosti prováděla pouze 1 ředitelka z 5. Zaznamenávání, které prováděly pro účel výzkumu pro ně zase tak náročné nebylo, nicméně 3 připustily zapisování s mírnou časovou prodlevou. Všechny ředitelky uznávají alespoň částečnou přínosnost analýzy časového snímku a pozitivní zkušenosti s touto technikou. Po této praktické zkušenosti 3 ředitelky vážně uvažují o zaznamenání časového snímku i v budoucnu. Z toho 2 by si vypracovávaly celý prostor 24 hodin a to v rozsahu 1 týdne.

2. výzkumná otázka: *Jaká je proporce pracovního času ředitelky mateřské školy v celkovém časovém prostoru jednoho týdne?*

Výzkumným šetřením byl sledován rozsah jednotlivých časů a charakter činností v pracovním času. Z výsledků analýzy časových snímků vyplynulo, že ředitelky věnují pracovním povinnostem průměrně více jak 8 hodin běžného pracovního dne. Tato skutečnost byla prokázána u 4 z 5 ředitelek. Z výsledků dále vyplynulo, že pracovní povinnosti vykonávají 3 z 5 ředitelek i v mimopracovním času – večer, ve dnech pracovního volna. Rozsah těchto činností ale nebyl vnímán ředitelkami jako příliš zatěžující.

Ze záznamů časových snímků bylo možné sledovat konkrétní činnosti, kterým se ředitelky mateřských škol věnují. Nejobjemnější část pracovního času ve sledovaném týdnu zaujímalo konání PPČ (21-30%), dále následovala administrativa ekonomického charakteru (19-31%), různá jednání ve škole i mimo školu (14-19%) a vyřizování pošty, telefonátů (9-12%).

Na rozvoj školy a kontrolní činnost zbývalo ředitelkám velmi málo času. Toto vnímají jako neuspokojivé a domnívají se, že získáním administrativního pracovníka a snížením rozsahu PPČ by uspořený čas mohly věnovat většímu sledování a rozvoji kvality vzdělávacího procesu, hospitační práci, různým projektovým činnostem, sebevzdělávání, k získávání zkušeností pro rozvoj školy.

3. výzkumná otázka: *Jaký má vliv stanovený rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy na ostatní povinnosti související s její řídicí prací?*

Rozhovorem bylo zjištěno, že se ředitelkám ne vždy daří dodržovat stanovený týdenní rozsah PPČ. Takto odpověděly 3 z 5 ředitelek. Upřesnily, že se tak děje nejčastěji pro množství dalších povinností, které musí ve svém pracovním času vykonat a většinou je nelze pro povahu těchto činností delegovat. Snížení rozsahu PPČ by uvítaly všechny ředitelky.

Různá vyrušení ředitelky při konání její PPČ nejsou jistě pro kvalitu práce žádoucí. Ředitelky v rozhovorech upřesnily povahu vyrušení, která většinou vzešla z naléhavosti situace. Šetření mělo také zjistit, jaké rozvržení stanoveného rozsahu PPČ ředitelkám vzhledem k jejich řídicí práci nejvíce vyhovuje. Všechny plánují rozvržení rozsahu PPČ do dnů s větším objemem této PPČ. Ostatní dny pak mohou soustředěně věnovat pouze činnostem řídicí práce.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumná část byla zaměřena na zjištění skladby a rozsahu jednotlivých činností ředitelky mateřské školy v souvislosti s její funkcí.

Bylo zjišťováno, jaká je skladba a rozsah činností v celkovém času ředitelek mateřských škol, jaké jsou jejich zkušenosti s technikou časového snímku a jaký je vliv rozsahu přímé pedagogické činnosti na jejich řídicí práci.

Výzkumným nástrojem byly metody dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. V souvislosti s výzkumným problémem jsem se snažila odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

Ze závěrů obou šetření lze konstatovat, že povědomost o technice časového snímku je mezi ředitelkami mateřských škol poměrně vysoká, ovšem zkušenost s vypracováváním mají ředitelky velmi malou. Časový snímek někdy v minulosti vypracovávala přibližně jedna pětina z nich. Ty, které tuto zkušenost mají, uznávají techniku analýzy vlastního času jako přínosnou pro poznání, jak hospodařit se svým časem.

Analýza času ředitelek mateřských škol byla sledována v kvantitativním výzkumu a to zhodnocením proporcí odhadů jednotlivých časů (pracovního, zdravotního, rodinného a volného). Toto bylo i hlavním principem kvalitativního výzkumu. Byly vedeny rozhovory s ředitelkami mateřských škol, jejichž základem bylo vypracování záznamu časového snímku jako nástroje pro zjištění potřebných dat. Oslovené ředitelky zaznamenávaly jednotlivé činnosti do formulářů časových snímků, a to po dobu 1 týdne celých 24 hodin denně. Byl zjišťován rozsah jednotlivých časů v celém sledovaném týdnu. Detailně byl pak zkoumán pracovní čas a rozsah nejobjemnějších činností v pracovním času.

Bylo zjištěno, že 73 % ředitelek v dotazníkovém šetření a 4 z 5 ředitelek v šetření rozhovory věnují svým pracovním povinnostem více jak 8 hodin denně, často i v mimopracovním času. Nejobjemnější část pracovního času ve sledovaném týdnu průměrně zaujímal konání PPČ, dále následovala administrativa ekonomického charakteru, různá jednání a vyřizování pošty, telefonátů. Na rozvoj školy a kontrolní činnost zbývalo ředitelkám podstatně méně času.

Toto vnímají ředitelky, které se účastnily šetření rozhovory jako neuspokojivé a domnívají se, že zajištěním administrativního pracovníka a částečným snížením rozsahu PPČ by získaly větší prostor pro zlepšování kvality vzdělávacího procesu a strategický rozvoj školy.

Dále bylo výzkumným šetřením zjišťováno, jak stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy ovlivňuje její řídicí práci. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že současný stav vyhovuje 8 % oslovených respondentek. Ostatní by uvítaly změnu a to nejčastěji snížením týdenního rozsahu PPČ (43%), další variantou byla možnost zaměstnat administrativního pracovníka (35%), v menší míře (11%) by ředitelky uvažovaly i o zrušení stanoveného rozsahu PPČ.

Ředitelky, které se účastnily rozhovorů, by snížily rozsahy PPČ všechny, 4/5 z nich by navíc uvítaly možnost zaměstnat administrativního pracovníka. O zrušení stanoveného rozsahu PPČ neuvažovala žádná z nich. Práce s dětmi je těší a naplňuje. Navíc, jak uvedly, by neměly ztratit kontinuitu s prací učitelky.

Z analýzy celkového času je patrné, že ředitelky překračují rozsah doby pracovního času (40 hodin týdně) i přesto, že se jim ne vždy daří dodržet celý stanovený rozsah PPČ. Koresponduje to s názory ředitelek na množství především administrativních činností, které údajně pro povahu činností nemají komu delegovat. Ředitelkami delegované činnosti se týkají nejvíce pedagogické oblasti, provozních a organizačních záležitostí.

Z důvodu vyšší soustředěnosti na činnost a produktivity práce většina ředitelek praktikuje rozvržení stanoveného rozsahu PPČ do dnů s větším objemem PPČ, aby se ostatní dny mohla věnovat pouze činností řídicí práce. Byl vyjádřen i názor, že při takto realizovaném rozvrhu mohou podat i lepší výkon při konání PPČ.

ZÁVĚR PRÁCE

Závěrečná bakalářská práce s názvem „Časový snímek ředitelky mateřské školy“ byla zaměřena na analýzu času ředitelek mateřských škol.

Ve své teoretické části se zabývala problematikou timemanagementu v obecné rovině, technikami řízení času, charakteristikou časového snímku. Vycházela z poznatků získaných studiem, ze zkušeností, čerpala z informací odborné literatury.

Dílkami cíli práce bylo objasnit, jaký je stav využívání techniky časového snímku ředitelkami mateřských škol, analyzovat jejich pracovní a osobní čas a zjistit, jak stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelky mateřské školy ovlivňuje její řídicí práci.

Souhrnně lze konstatovat, že časový snímek jako jeden z nástrojů, jak analyzovat svůj čas, není mezi ředitelkami mateřských škol příliš využíván. Takovou zkušenost měla přibližně jedna pětina ze všech oslovených respondentek. Přitom ředitelky, které tuto zkušenost získaly, ji oceňují jako přínosnou.

Analýza práce ředitelek mateřských škol byla sledována v dotazníkovém šetření odhady jednotlivých časů a podrobněji v rozhovorech, jejichž podkladem bylo vypracování časových snímků ředitelkami mateřských škol. Byly sledovány proporce jednotlivých časů a detailněji zkoumán čas pracovní.

Ředitelky, které se účastnily šetření metodou rozhovoru, vnímají množství administrativních záležitostí a rozsah své PPČ jako objemný. Jsou přesvědčené, že získáním administrativního pracovníka a snížením rozsahu PPČ by ušetřený čas mohly věnovat zlepšování kvality vzdělávacího procesu a rozvoji školy. I z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že současný stav vyhovuje jen nízkému počtu oslovených ředitelek.

Závěrečná práce sledovala detailně čas ředitelek mateřských škol. Ukázala, jak málo je využíván časový snímek jako nástroj k analýze vlastního času. Přitom sebereflexe je základním předpokladem pro zlepšení efektivity nejen při práci s časem. Tuto techniku velmi doporučuji všem vedoucím pracovníkům, kteří hledají časové rezervy. Názory a zkušenosti ředitelek zjištěné v závěrečné práci by mohly být také nápomocny ke zvážení, jak pomoci ředitelkám mateřských škol získat více časového prostoru v jejich řídicí práci.

Seznam použité literatury a internetových zdrojů:

ADAIR, J. *Hospodaření s časem*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 978-80-86851-07-9

BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6

BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9

COVEY, S.R. *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-241-3

DRÜCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2

KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. *Time management. Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-349-4

LHOTKOVÁ, I., RAISOVÁ, T., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Selfmanagement*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7290-544-7

PACOVSKÝ, P. *Velká kniha o uspořádání času*. Praha: IDG Czechoslovakia, 1984. ISBN 80-900872-7-2

SEIWERT L, J., TRACY, B. *Jak sladit práci a osobní život ...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4021-8

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

UHLIG, B. *Time management. Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8

VEBER, J., a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

VIRTUE, D. *Chci změnit svůj život, ale nemám na to čas. Praktický průvodce plněním snů*. Praha: Synergie Publishing, 2011. ISBN 978-80-7370-226-7

Nařízení vlády č.75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění platných předpisů.

ŠAFR, J.; PATOČKOVÁ, V. Trávení volného času v ČR ve srovnání s evropskými zeměmi.[online]. Naše společnost, 2010/2 [cit.20. února 2014]. Dostupné na <http://cvvm.soc.cas.cz/2010-2/traveni-volneho-casu-v-ceske-republice-ve-srovnani-s-evropskymi-zememi>

Seznam použitých zkratk:

PPČ – přímá pedagogická činnost

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Seznam tabulek a grafů:

Tabulka č. 1	Příklady korekčních opatření
Tabulka č. 2	Počet respondentů, návratnost dotazníků
Tabulka č. 3	Délka praxe ve funkci
Graf č. 1	Pracovní činnosti v mimopracovním času
Tabulka č. 4	Pracovní činnosti v mimopracovním času
Tabulka č. 5	Výčet pracovních činností v mimopracovním času
Graf č. 2	Rozsah PPČ
Tabulka č. 6	Rozsah PPČ
Graf č. 3	Míra dodržování PPČ
Tabulka č. 7	Míra dodržování PPČ
Graf č. 4	Názor v souvislosti s PPČ
Tabulka č. 8	Názor v souvislosti s PPČ
Graf č. 5	Vyrušení při konání PPČ
Tabulka č. 9	Vyrušení při konání PPČ
Graf č. 6	Praktiky při rozvržení PPČ
Tabulka č. 10	Praktiky při rozvržení PPČ
Graf č. 7	Rozsah pracovního času
Graf č. 8	Rozsah rodinného času
Graf č. 9	Rozsah volného času
Graf č. 10	Rozsah zdravotního času
Graf č. 11	Povědomost pojmu časový snímek
Tabulka č. 11	Povědomost pojmu časový snímek
Graf č. 12	Zkušenosti se zaznamenáváním
Tabulka č. 12	Zkušenosti se zaznamenáváním
Graf č. 13	Četnost vypracovávání
Tabulka č. 13	Četnost vypracovávání
Graf č. 14	Rozsah časového snímku
Tabulka č. 14	Rozsah časového snímku
Graf č. 15	Zaznamenávaný druh času
Tabulka č. 15	Zaznamenávaný druh času

Graf č. 16	Zaznamenávání v daném času
Tabulka č. 16	Zaznamenávání v daném času
Graf č. 17	Náročnost zaznamenávání
Tabulka č. 17	Náročnost zaznamenávání
Graf č. 18	Přínosnost analýzy
Tabulka č. 18	Přínosnost analýzy
Tabulka č. 19	Charakteristika respondentek polostrukturovaných rozhovorů
Graf č. 19	Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne MŠ A
Graf č. 20	Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne MŠ B
Graf č. 21	Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne MŠ C
Graf č. 22	Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne MŠ D
Graf č. 23	Rozsah jednotlivých časů pracovních dnů sledovaného týdne MŠ E
Tabulka č. 20	Nejčastější činnosti v pracovním času
Graf č. 24	Okruhy činností v pracovním času MŠ A
Graf č. 25	Okruhy činností v pracovním času MŠ B
Graf č. 26	Okruhy činností v pracovním času MŠ C
Graf č. 27	Okruhy činností v pracovním času MŠ D
Graf č. 28	Okruhy činností v pracovním času MŠ E
Tabulka č. 21	Vyrušení při konání PPC

Seznam příloh

Příloha č. 1

Příloha č. 2

Příloha č. 3

Příloha č. 4

Dotazník

Průvodní list k zaznamenávání časového snímku

Tabulka k zaznamenávání časového snímku

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č.1 – Dotazník

Časový snímek ředitelky mateřské školy

Vážená paní ředitelko,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma "Časový snímek ředitelky mateřské školy". Práce se zabývá skladbou a rozsahem činností v celkovém času ředitelky mateřské školy a vlivem týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti na její řídicí práci.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, které Vám zabere jen několik minut času. Dotazník je anonymní a údaje z něj budou využity pouze k mé závěrečné práci.

Děkuji za Vaš čas a přeji Vám hodně úspěchů ve Vaší práci.

Ivana Rydvalová
ředitelka Mateřské školy Libčická 6, Praha 8

***Povinné pole**

1) Jak dlouho pracujete na pozici ředitelky mateřské školy (dále jen MŠ)? *

- ☐ Méně než rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-8 let
- ☐ Více jak 8 let

2) Věnujete se pracovním činnostem i ve svém mimopracovním času - večer, o víkendu? *

- ☐ Pravidelně
- ☐ Občas
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

3) Pokud jste na předchozí otázku odpověděla "pravidelně" nebo "občas", uveďte max. 3 činnosti, o které činnosti se nejčastěji jedná.

4) Jaký je týdenní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti (dále jen PPČ) v hodinách vzhledem k velikosti Vaší školy. *

- ☐ 24 (1 třída MŠ)
- ☐ 21 (2 třídy MŠ)
- ☐ 18 (3 až 4 třídy MŠ)
- ☐ 16 (5 až 6 tříd MŠ)
- ☐ 13 (7 tříd MŠ a více)

5) Daří se Vám dodržovat týdenní rozsah Vaší PPČ? *

- ☐ Ano vždy
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

6) Pokud byste měla vybrat možnost, která by byla pro Vás nejpříjemnější? *

- ☐ Ponechat stávající týdenní rozsah PPČ a mít možnost zaměstnat administrativního pracovníka (ekonom, hospodářka apod.).
- ☐ Snížit týdenní rozsah PPČ ředitelky mateřské školy.
- ☐ Zrušit stanovený týdenní rozsah PPČ ředitelky mateřské školy.
- ☐ Ponechat současný stav
- ☐ Jiná.

7) Pokud jste zvolila odpověď "jiná" v předchozí otázce, prosím popište:

8) Stává se Vám při konání PPČ, že Vás vyrušují záležitosti, které se týkají Vaší řídicí práce? (telefonické hovory, neočekávané návštěvy, řešení záležitostí se zaměstnanci, apod.? *

- ☐ Pravidelně
☐ Často
☐ Někdy
☐ Ne

9) Jaké rozvržení PPČ Vám vzhledem k Vaší řídicí práci nejvíce vyhovuje? *

- ☐ Téměř shodné rozvržení PPČ na každý den (příklad pro rozsah 18 hod.: cca 3,5 hod. denně 5x týdně)
☐ Rozložení týdenního rozsahu PPČ do dní s větším objemem PPČ a jiné dny bez PPČ (příklad pro rozsah 18 hod.: 3x týdně 6 hod., 2x týdně 0 hod.)
☐ Jiné

10) Pokud jste na předchozí otázku odpověděla "jiné", prosím popište:

11) Odhadněte proporce času 24 hod. Vašeho běžného pracovního dne: *

	1 hod.	2 hod.	3 hod.	4 hod.	5 hod.	6 hod.	7 hod.	8 hod.	9 hod.	10 hod.	11 hod.	12 hod.	13 hod.	14 hod.	15 hod.	16 hod.	17 hod.	18 hod.	19 hod.	20 hod.	21 hod.
Čas pracovní (pracovní povinnosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas zdravotní (spánek, jídlo, hygiena, cvičení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas rodinný (dětí, partner, rodina, domácnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas volný (záliby, koníčky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Víte, co je "časový snímek" - pojem z oblasti řízení času? *

- ☐ Ano
☐ Částečně
☐ Ne

13) Prováděla jste někdy záznam svých činností do časového snímku? *

- ☐ Ano
☐ Ne

14) Pokud jste v předchozí otázce odpověděla ano, prosím, pokračujte v dalších odpovědích.

15) Záznam časového snímku jsem vypracovávala:

- ☐ Jednou.
- ☐ Několikrát.
- ☐ Vypracovávám si jej pravidelně.

16) Vyhovuje mi záznam časového snímku v rozsahu:

- ☐ Jednoho dne.
- ☐ Jednoho týdne.
- ☐ Více týdnů.

17) Druh času, který jsem zaznamenávala:

- ☐ Zaznamenávala jsem pouze dobu pracovní.
- ☐ Zaznamenávala jsem celý prostor 24 hodin.
- ☐ Jiný.

18) Měla jsem problém zaznamenávat činnosti do časového snímku průběžně, poctivě v daném času.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

19) Zaznamenávání časového snímku bylo náročné.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

20) Analýza časového snímku byla pro mě přínosná.

- ☐ Ano
- ☐ Částečně
- ☐ Ne
- ☐ Analýzu jsem neprováděla.

Příloha č. 2 – Průvodní list k zaznamenávání časového snímku

Vážená kolegyně,

velmi Vám děkuji za vstřícnost a spolupráci při výzkumném šetření mé bakalářské práce na téma: „Časový snímek ředitelky mateřské školy“.

Výzkum se bude zabývat skladbou a rozsahem jednotlivých činností ředitelky mateřské školy během 24 hodin v období 1 týdne v souvislosti s její funkcí.

Dále bude posuzovat názor ředitelek mateřských škol na objem týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti a praktiky rozložení přímé pedagogické činnosti v pracovním týdnu.

Pro tento kvalitativní výzkum bylo vybráno 5 respondentů – ředitelek 4-5 třídních pražských mateřských škol samostatných právních subjektů.

Výzkumné šetření bude zajištěno metodou polostrukturovaného rozhovoru vedeného na základě analýzy vypracovaného časového snímku respondenty. Výstupem výzkumného šetření bude grafické a slovní zhodnocení odpovědí.

Pokyny pro vypracování časového snímku:

Do předloženého formuláře časového snímku dne zapisujte k vypsaným časům činnosti tak, jak v daném dni následovaly. Pokud se v uvedených 15 min. uskutečnilo činností více, zapište je. V záhlaví listu zapište datum aktuálního dne.

Prosím dodržujte tyto zásady:

- Zapisujte činnosti pravdivě a bezprostředně, ne až zpětně po paměti.
- Činnosti konkretizujte a při jejich častém uvádění je můžete zapsat symbolem.
- V analýze budou vyhledávány činnosti dle jednotlivých časů:
 - Zdravotní čas - spánek (S), jídlo (J), hygiena (H), zdravotní péče apod.
 - Rodinný čas - čas s dětmi, partnerem, rodinou, péče o domácnost (R)
 - Volný čas - vaše záliby – četba, divadlo, sledování televize apod.
 - Pracovní čas – přímá pedagogická činnost (PPČ), příprava na PPČ, seminář, typ administrativy, plánované telefonování, jednání se zaměstnanci, s rodiči, na úřadech, pedagogická rada, e-mail, hospitace, webové stránky, apod.
- Do kolonky „pozn.“ zapište symbolem případná vyrušení, která se objevila.
(T-telefon, NN-nečekaná návštěva, NZ-nečekané jednání se zaměstnancem apod.)
- Do kolonky označené „x“ ,prosím nevpisujte.
- Každý den použijte jeden ze sedmi předložených formulářů.

Vyplňování časového snímku se Vám zpočátku může zdát náročné, ale věřím, že tato nová zkušenost Vám bude v další práci přínosná. Zmapování svého času je významnou sebereflexí a cestou ke zlepšení hospodaření se svým časem.

Rozhovor je anonymní a údaje uvedené během šetření budou využity pouze k mé závěrečné práci.

Za čas a spolupráci Vám děkuji.

Ivana Rydvalová, ředitelka MŠ Libčická 6

Příloha č.3 – Tabulka k zaznamenávání časového snímku

Datum záznamu:.....

čas	činnost	Poz.	x
0,00 – 0,15			
0,15 – 0,30			
0,30 – 0,45			
0,45 – 1,00			
1,00 – 1,15			
1,15 – 1,30			
1,30 – 1,45			
1,45 – 2,00			
2,00 – 2,15			
2,15 – 2,30			
2,30 – 2,45			
2,45 – 3,00			
3,00 – 3,15			
3,15 – 3,30			
3,30 – 3,45			
3,45 – 4,00			
4,00 – 4,15			
4,15 – 4,30			
4,30 – 4,45			
4,45 – 5,00			
5,00 – 5,15			
5,15 – 5,30			
5,30 – 5,45			
5,45 – 6,00			
6,00 – 6,15			
6,15 – 6,30			
6,30 – 6,45			
6,45 – 7,00			
7,00 – 7,15			
7,15 – 7,30			
7,30 – 7,45			
7,45 – 8,00			
8,00 – 8,15			
8,15 – 8,30			
8,30 – 8,45			
8,45 – 9,00			
9,00 – 9,15			
9,15 – 9,30			
9,30 – 9,45			
9,45 – 10,00			
10,00 – 10,15			
10,15 – 10,30			
10,30 – 10,45			
10,45 – 11,00			
11,00 – 11,15			
11,15 – 11,30			
11,30 – 11,45			
11,45 – 12,00			

Označení školy:.....

čas	činnost	Poz.	x
12,00 – 12,15			
12,15 – 12,30			
12,30 – 12,45			
12,45 – 13,00			
13,00 – 13,15			
13,15 – 13,30			
13,30 – 13,45			
13,45 – 14,00			
14,00 – 14,15			
14,15 – 14,30			
14,30 – 14,45			
14,45 – 15,00			
15,00 – 15,15			
15,15 – 15,30			
15,30 – 15,45			
15,45 – 16,00			
16,00 – 16,15			
16,15 – 16,30			
16,30 – 16,45			
16,45 – 17,00			
17,00 – 17,15			
17,15 – 17,30			
17,30 – 17,45			
17,45 – 18,00			
18,00 – 18,15			
18,15 – 18,30			
18,30 – 18,45			
18,45 – 19,00			
19,00 – 19,15			
19,15 – 19,30			
19,30 – 19,45			
19,45 – 20,00			
20,00 – 20,15			
20,15 – 20,30			
20,30 – 20,45			
20,45 – 21,00			
21,00 – 21,15			
21,15 – 21,30			
21,30 – 21,45			
21,45 – 22,00			
22,00 – 22,15			
22,15 – 22,30			
22,30 – 22,45			
22,45 – 23,00			
23,00 – 23,15			
23,15 – 23,30			
23,30 – 23,45			
23,45 – 00,00			

Příloha č.4 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázka č.1) Znála jste dříve pojem „časový snímek“ - pojem z oblasti řízení času?

Otázka č.2) Byla toto první zkušenost s vypracováváním časového snímku?

Otázka č.3) Jaký rozsah záznamu by vám pro vaši sebereflexi vyhovoval?

Otázka č.4) Měla jste problém zaznamenávat čas průběžně, poctivě v daném času?

Otázka č.5) Byla pro vás analýza časového snímku přínosná?

Otázka č.6) Domníváte se, že si sama někdy časový snímek budete vytvářet?

Otázka č.7) Pokud porovnáte sledovaný týden, byl ve skladbě a rozsahu činností podobný jiným pracovním týdnům?

Otázka č.8) Byly proporce jednotlivých časů v souladu s vašimi hodnotami a představami?

Otázka č.9) Které z činností vás časově nejvíce tíží a čemu byste ušetřený čas věnovala?

Otázka č.10) Daří se vám dodržovat týdenní rozsah vaší PPC?

Otázka č.11) Pokud byste měla vybrat možnost, která by pro vás byla nejpříjemnější?

Otázka č.12) Jaké rozvržení PPC Vám vzhledem k Vaší řídicí práci nejvíce vyhovuje?

Otázka č.13) Jak vyrušení vzniklá při konání PPC nejčastěji řešíte?